NEAR EAST UNIVERSITY
LIBRARY
1988 - LEFKOŞA

YAKIN DOGU ÜNİVERSİTESİ
EGİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EGİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI
ANABİLİM DALI

YURT DIŞI GÖREVİNDE BULUNAN ÖGRETMENLERİN EGİTİM KURUMLARINDAKİ ÇATIŞMALARA YÖNELİK GÖRÜŞLERİ: KKTC DURUM ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fazlı Akarsu

Lefkoşa
Haziran, 2013

YAKIN DOGU ÜNİVERSİTESİ
EGİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EGİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI
ANABİLİM DALI

YURT DIŞI GÖREVİNDE BULUNAN ÖGRETMENLERİN EGİTİM KURUMLARINDAKİ ÇATIŞMALARA YÖNELİK GÖRÜŞLERİ: KKTC DURUM ÇALIŞMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Fazlı Akarsu

Danışman: Doç. Dr. Gökmen DAGLI

Lefkoşa
Haziran, 2013

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

Fazlı Akarsu'nun Yurt Dışı Görevinde Bulunun Öğretmenlerin Eğitim Kurumlarındaki Çatışmalara Yönelik Görüşleri: KKTC Durum Çalışması başlıklı tezi Haziran, 2013 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı	İmza
Başkan: Doç. Dr. Fahriye Altınay AKSAL	.....
Üye: Doç. Dr. Gökmen DAGLI	.....
Üye: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Güneyli	.....

Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

/ 06 / 2013

Prof. Dr. Cem BİROL

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

İnsanların etkileşimde bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmazdır. Okullar girdi ve çıktısı insan olan büyük ölçekli örgütlerdir. Bu örgütlerin içinde etkileşim içinde bulunan kişiler ve gruplar arasında farklı hedef, sınırlı kaynak gibi nedenlerle çatışmanın olması da kaçınılmaz olacaktır. Çatışmanın örgüt hedefine katkı sağlayacak şekilde yönetilmesi onu fonksiyonel kılacaktır. Bu nedenle asla güncelliğini yitirmeyecek bir konu durumunda olan çatışma, en çok okulda iletişim ve etkileşimin merkezinde olan öğretmenin maruz kaldığı bir durumdur. Araştırma konusunu seçmemde bu durum önemli bir etken olmuştur.

Tezin oluşumunda katkı sağlayan eğitim ordusunun değerli neferleri katılımcılara, tez danışmanım Doç. Dr. Gökmen Dağlı'ya, yüksek lisans eğitimim boyunca ders aldığım Yakın Doğu Üniversitesi'nin her biri birbirinden değerli hocalarım; Dr. Mustafa Gürsoy, Prof. Dr. Gülsüm Atanur Baskan, Prof. Dr. Buket Akkoyunlu, Doç. Dr. Ali Ekber Şahin, Yrd.Doç.Dr. Kemal Akkan Batman, Yrd. Doç.Dr. Murat Tezer, Dr. Şefika Mertcan, Yrd.Doç.Dr.Engin Baysen'e, katkısıyla onurlandıran Kıbrıs'ın değeri Ali Yaman'a, anlayış ve sabırlarını esirgemeyen aile ferlerim Derya, Melih ve Ahmet Hakan Akarsu'ya teşekkür ederim.

Fazlı AKARSU

ÖZET

YURT DIŞI GÖREVİNDE BULUNAN ÖGRETMENLERİNE GİTİM KURUMLARINDAKİÇATIŞMALARA YÖNELİK GÖRÜŞLERİ: KKTC DURUM ÇALIŞMASI

Fazlı AKARSU

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gökmen DAGLI
Haziran, 2013

Araştırma 2012-2013 Öğretim yılında Türkiye Cumhuriyeti ile Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti arasındaki ikili anlaşma çerçevesinde Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki devlet okullarında yurt dışı görevi yapan Türkiye Cumhuriyeti öğretmenlerinden araştırmaya katılmaya gönüllü olanlar üzerinde yapılmıştır.

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Türkiye Cumhuriyeti ile Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti arasındaki ikili anlaşma çerçevesinde Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki Devlet okullarında yurt dışı görevi yapan Türkiye Cumhuriyeti öğretmenleri araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Milli Eğitim Gençlik ve Milli Eğitim Gençlik ve Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Eğitim Ortak Hizmetleri Dairesi, İstatistik Şubesi tarafından hazırlanan yılsonu faaliyet raporu istatistiklerine göre; Bakanlığa bağlı birimlerde ve İlköğretim Dairesi, Ortaöğretim Dairesi ve Mesleki Teknik Eğitim Dairesine bağlı okullarda 141 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini bu 141 öğretmen oluşturmaktadır. Bu 141 öğretmenden araştırmaya katılmaya gönüllü olan 40 öğretmen ile yüz yüze görüşme yapılmıştır.

Araştırmadan elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Veriler derinlemesine incelenmiş, kodlanmış, ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde organize edilerek tanımlanmış, temalar oluşturulmuş ve yorum yapılmıştır.

Araştırmaya ait 14 boyut bulunmaktadır. Bulgular kısmında her boyut için oluşturulan kod ve temalara ait katılımcıların görülerine yer verilmiştir.

Toplanan veriler nitel araştırmanın gerektirdiği aşamalardan geçirilerek yorumlanmış ve bir takım sonuçlar çıkarılmıştır, sonuçların önemine ilişkin açıklamalar literatürle desteklenmiştir

Araştırmaya ait şu sonuçlar söylenebilir. (l)Eğitim kurumlarında çatışmalar meydana gelmektedir ve katılımcılar bu çatışmaların farkında ve zaman zaman tarafı olmaktadır. Katılımcılar misyonları gereği çatışmadan kaçınmaktadır. Katılımcıların çatışma örneklerinde farklılıklar, görev, Türkiyeli temaları ön planda çıkmaktadır. (2) Katılımcılar örgüsel amaca yönelik çatışmaların mevcudiyetinin farkındadır. En çok rastlanan temalar sırasıyla yönetimsel, çıkar çatışmaları ve kültürel temalarına aittir. (3) Yaşanan çatışmaların düzeyi daha çok düşük ve orta düzey olarak tanımlanmaktadır. Fonksiyonel olmayan çatışmaların varlığı söz konusudur. (4) Çatışmaların kişiler tarafından hoş karşılanmamakta ve kaçınma tutumu sergilenmektedir. Bununla birlikte hoş karşılayan bir kesimde bulunmaktadır. (5) Çatışmalara kişilerin verdiği tepkilerden en çok rastlananları kaçınma, umursamama ve olumsuz tutum sergileme şeklindedir. (6) Çatışmanın olası nedenleri arasında en çok bahsedilenler kişisel çıkarlar, kişisel farklılıklar ve ideolojik- siyasi nedenlerdir. (7) Okul yöneticileri çatışmalara neden olmaktadır. Neden olunan çatışmaların başında ayrımcılık, yönetim zafiyeti ve karar alma gelmektedir. (8) Yönetim tarzı nedeniyle ortaya çıkan çatışmaların taraflarından en çok rastlananları yöneticiöğretmen, öğretmen-öğretmen ve öğretmen-öğrencidir. Çatışmaya taraf olanlar açısından bakıldığında öğretmen çatışmaların merkezindedir. (9) Okul yöneticileri çatışmalara sırasıyla daha çok çözümleyici, kaçırımacı ve taraflı tutumlar sergilemektedir. (10) Okul mensupları çatışan taraflara karşı sırasıyla en çok taraf tutma, kaçınma ve tarafsız davranma tutumları sergilemektedir. Taraflı yada tarafsız tutum sergilemede taraflara yakınlığı olup olmaması yada çatışma sonucundan etkilenip etkilenmemesi en önemli etkendir. (11) Okul yöneticisi çatışan taraflara

karşı sırasıyla en çok durumsal, mevzuatçı- idari bakı ve tarafsız tutumlar sergilemektedir. (12) Okul yöneticisinin çatışmayı yönetme tarzını belirleyen unsurlar sırasıyla en çok düzeni koruma, deneyim ve okulun kültürel yapısıdır. (13) Katılımcılar tarafından çatışmaların okul kültürüne katkı yapacak şekilde yönetilebilmesi için sırasıyla en çok adaletli davranma, analiz-sentez ve empati kurma davranışları önerilmektedir. (14) Türkiye ve Kıbrıs'ta çatışmalar arasındaki en sık dile getirilen farklar çatışmanın nedenleri, çözüm yöntemleri ve çatışmalara karşı sergilenen tutumlar şeklindedir. Çatışmaya nendeler açısından bakıldığında Kıbrıs'ta kişisel çıkar informal bir yapı eşliğinde ön planda iken, Türkiye'de formal bir yapı ile örgütsel amaç daha ön plandadır. Çatışma çözümü açısından incelendiğinde Türkiye'de kurumsal yapı içinde mevzuatçı davranılırken, Kıbrıs'ta ise mevzuat yerine insani ilişkilerin ön planda olmakta, katı bir mevzuatçı tutumun sergilenmemektedir. Buna gerek duyulduğunda ise sendika destekli çözümler aranmaktadır. Çatışmaya karşı tutumlar açısından bakıldığında Türkiye'de çatışmadan kaçınılmamakta, demokratik tavır sergilenmemekte, sonuç alınana kadar sürdürülmektedir. Buna karşın Kıbrıs'ta kaçınmacı, demokratik tavır ön planda olan ve sonuçlanmayıp zamanla tekrarlayan çatışmalar mevcuttur.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışma Çözümleri, Çatışmaya Karşı Tepkiler, Çatışmaya Karşı Tutumlar, Yurtdışı Görevindeki Öğretmenler

ABSTRACT

THE PERCEPTION TOWARDS CONFLICT AT SCHOOL ENVIRONMENTS OF TEACHERS APPOINTED ABROAD. (TRNC CASE STUDY)

Fazlı AKARSU

Masters degree (M.S.) in, Educational Administration, Supervision, Economy and Planning,

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Gökmen DAÖLI

June, 2013

This research examines the perception towards conflicts at school environments of Turkish teachers who have been appointed abroad in TRNC to teach in the public schools during the 2012-2013 academic year. For qualitative purposes, semi-structured interviews were conducted among the volunteered teachers. The dual program between Turkish Republic and TRNC enabling Turkish teachers to work in public schools in TRNC forms the basis of this research. According to the statistics published by the Department of Common Services at the Ministry of Education, Youth and Sports of TRNC indicates that there are 141 Turkish teachers who work within the different levels of the ministry and various schools. These 141 teachers form the foundation of this research however semi-structured interviews were conducted with only 40 Turkish teachers appointed abroad in TRNC. The data was examined very carefully by using a content analysis technique. Various codes, diagrams as well as concepts were used for the data analysis.

The research deals with 14 concepts. The data analysis includes concepts and diagrams created by using Turkish teachers' perceptions for all of these 14 concepts. Data was also analyzed and supported by the literature.

The findings of the research can be summarized as follows:

1. In schools, conflicts take place and Turkish teachers are aware of these conflicts. From time to time, they choose sides in these conflicts. However, due to their mission, most of the time Turkish teachers prefer to avoid these conflicts. Turkish teachers indicated that the differences in job description (mission) and cultures stand out during these conflicts.
2. Turkish teachers are aware of the presence of organizational conflict such as conflict of interest, conflict of management and cultural conflict.
3. Turkish teachers define these conflicts as mild and not functional.
4. Conflicts are unwelcomed and avoided by most of the Turkish teachers. However, some seem to welcome these conflicts.
5. During conflicts avoidance, negligence and negative attitude are observed.
6. Conflict of interest, differences in opinions and ideological political views are the main cause of conflict.
7. School principles also play a vital role in the cause of the conflict. Discrimination, management incompetencies and decision vulnerability are the main causes of their actions.
8. Due to the style of school management, the most common conflicts are between principle -teacher, teacher-teacher and teacher-student. It can be said that teachers are in the centre of conflicts.
9. During a conflict, school managers often analyze, avoid or take sides.
10. During a conflict, other school members respectively take sides, avoid and be neutral.
11. During a conflict, school principle is either situational, biased or act as a manager to each party of the conflict.
12. School principal's attitude to resolve the conflict depends on keeping a stable education environment, personal experience and cultural structure of the school.

13. Turkish teachers who volunteered in this research suggests that in order to efficiently resolve conflicts, it is important to be fair, analyze the conflict and use empathy to understand the conflicting parties.

14. The most common conflict both in Turkey and in Cyprus are the differences in reasoning, conflict resolution techniques and attitude towards each conflict. It was also pointed out that personal interest is informal in Cyprus whereas as in Turkey it is more formal due to organizational identity of the educational system. As for conflict resolution in Turkey it is more systematic through organizational structure, though union supported solutions are sometimes sought after if required. Again in Turkey there is no effort to avoid conflict nor is democratic attitude displayed. The conflict is prolonged till an outcome is reached. With respect to TRNC conflict avoidance with more democratic values are preferred. This leads to unresolved and repeating conflicts.

Key **Words:** Conflict, Causes of Conflict, Conflict Resolution, Reaction Towards Conflict, Attitude Towards Conflict, Teachers Appointed Abroad.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI iii
ÖNSÖZ iv
ÖZET v
ABSTRACT viii
İÇİNDEKİLER xi
TABLOLAR LİSTESİ xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ xv
I. BÖLÜM 1
GİRİŞ 1
1.1. Araştırmanın Konusu 1
1.2. Araştırmanın Önemi 1
1.3. Araştırmanın Amacı 2
1.4. Problem Cümlesi 2
1.5. Alt Problemler 2
1.6. Sayıltılar 3
1.7. Sınırlılıklar 3
1.8. Tanımlar 4
BÖLÜMII 5
KURAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 5
2.1. GİRİŞ 5
2.1.1. Çatışma Kavramı ve Tanımı 5
2.1.2. Çatışmanın Fonksiyonelliği 6
2.1.3. Çatışma Kavramına İlişkin Yanılgılar ve Gerçekler 7
2.1.4.Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik) Çatışmaya Bakışı; 8
2.1.5.Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)'ın Çatışmaya Bakışı; 8
2.1.6.Çatışmanın Faydaları 8
2.1.7.Çatışmanın Zararları 9
2.2. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ 9
2.2.1. İletişim Engelleri 10
2.2.2. Yapısal (Örgütsel) Faktörler 10
2.2.2.1. Örgütün Büyüklüğü 11
2.2.2.2. İşbölümü 11
2.2.2.3. BürokratikNitelikler 11
2.2.2.4. Yönetim Biçimindeki Farklılıklar 11

2.2.2.5. Örgütsel Değişim Ve Gelişimin Etkileri... 12
2.2.2.6. Denetim Biçimi 12
2.2.2.7. Yeni Uzmanlıklar 12
2.2.2.8.İşçi-İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar 13
2.2.3.İşle İlgili Faktörler 13
2.2.3.1. Görev Alanı İle İlgili Belirsizlik 13
2.2.3.2. İşler Arası Fonksiyonel Bağımlılık 13
2.2.3.3. Sınırlı Kaynaklar 14
2.2.3.4. Ortak Karar Verme Ve Katılım Gerekliliği 14
2.2.3.5. İş Ve Yetki Belirsizlikleri... 15
2.2.3.6. Ödüllendirme Sistemi 15
2.2.3.7. Statü Ve Güç Farklılıkları 15
2.2.3.8. Zaman Ufkundaki Farklılıklar 16
2.2.4. Bireysel Faktörler : 16
2.2.4.1. Kişilik Farklılıkları 16
2.2.4.2. Amaçlarda Farklılıklar 17
2.2.4.3. Algılama Farklılıkları 17
2.3. ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR 17
2.3.1. Bilmemezlikten Gelme veya Kayıtsızlık Yaklaşımı 18
2.3.2.Müzakere 18
2.3.3. Geciktirme Yaklaşımı 18
2.3.4. Üstün Amaçlar / İnandırma (Persuasion) Yaklaşımı 19
2.3.5. Davranış Değiştirme Yöntemi (İnsan Kaynağının Değiştirilmesi) 19
2.3.6.Gruplar Arası Takım Kurma 19
2.3.7. Ortak Bir Düşman Bulmak 19
2.3.8. Yatıştırma / Yumuşatma (Smoothing Over) Yaklaşımı 19
2.3.9. Kura Çekme Yaklaşımı 19
2.3.10.Üstün Kararına Bırakma 20
2.3.11. Sorun Çözme Yaklaşımı 20
2.3.12.Örgütsel Ayna Tekniği 20
2.3.13. Üçüncü Bir Tarafın (Hakemin) Yargısı 20
2.3.14. Politik Yaklaşımlar 21
2.3.15.Haberleşmenin Artırılması 21
2.3.16. Pazarlık Etme ve Karşılıklı Ödün Verme 21
2.3.17.Rol Analizi Tekniği 21
2.3.18. Oylama (reye koyma) Yöntemi 21
2.3.19. Çatışmanın Etkilerini Değerleme (Güç Kullanma) Yöntemi 22
2.3.20. Meşgul Etme Yöntemi 22

2.3.21. Kaynakların Artırılması 22
2.3.22. Örgütsel Önlemler Alma 22
2.3.23. Duyarlılık Eğitimi 23
2.4.0KULDA ÇATIŞMA 23
2.4.1.Öğretmenlerin Yönetimle Yaşadığı Çatışmalar: 23
2.4.2.Öğretmenlerin Diğer Öğretmenlerle Yaşadığı Çatışmalar: 24
2.4.3.Öğretmenlerin Öğrencilerle Yaşadığı Çatışmalar: 24
2.4.4.Öğretmenlerin Velilerle Yaşadığı Çatışma 25
BÖLÜM 3 26
YÖNTEM 26
3.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ VEYAKLAŞIMI 26
3.2. EVREN VE ÇALIŞMA GRUBU 27
3.2.1. Evren 27
3.2.2. Çalışma Grubu 27
3.3. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ 29
3.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ 30
3.5. VERİ TOPLAMA ARACI 30
3.6. VERİ ANALİZİ 31
3.7. ARAŞTIRMADA ETİK İLKELER 32
BÖLÜM IV 33
BULGULAR VE TARTIŞMA 33
4.1. Bulgular 33
4.2. Tartışma 151
BÖLÜM V 207
SONUÇ VE ÖNERİLER 207
5.1. Sonuçlar 207
5.2.Öneriler 224
KAYNAKLAR 225
EKLER 229
EK-1 Mesleki Teknik Öğretim Dairesinin İzin Belgesi 229
EK-2 Genel Orta Öğretim Dairesinin İzin Belgesi 230
EK-3 İlköğretim Dairesinin İzin Belgesi 231
ÖZGEÇMİŞ 232

örgütün amacına ulaşmasını güçleştirir. Fonksiyonel bağımlılığı; karşılıklı ve tek yönlü görev bağımlılığı olarak inceleyebiliriz (Aksoy,2005).

2.2.3.2.1. Karşılıklı görev Bağımlılığı: Bu tür görev bağımlılığı; ast, üst ya da eş düzeyde iki veya daha fazla gruptan her birinin kendi örgütsel görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için, diğer grubun bilgi, hizmet, kaynak ve çıktılarına bağımlı olması durumunu ifade eder. Böyle bir karşılıklı bağımlılıkta, tarafların hedef ve öncelikleri de farklı ise, çatışma ortaya çıkacak ve hedef yönelimindeki farklılığın düzeyine paralel olarak artacak ya da azalacaktır (Eren,2008).

2.2.3.2.2. Tek Yönlü Görev Bağımlılığı: Bu durum, bir grubun bir başka gruba, onun kendisine bağlı olduğundan daha fazla ya. da daha az bağımlı olması halini ifade eder. Böyle bir ilişkide, bağımsız grup, bağımlı gruba nazaran işbirliğine daha az arzu duyar. Dolayısıyla, bağımlı grup çoğunlukla gereksinim duyduğu yardımı sağlayabilmek için baskı yapma yoluna gider ve bu baskının sonucunda da genellikle misilleme ile karşılaşır (Koçel, 2003).

2.2.3.3. Sınırlı Kaynaklar

Örgütteki kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak belirli kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını arttırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini arttıran bir ortam hazırlamaktadır. Çatışmaların büyük bir bölümünün; bütçe tahsisi, örgütsel fonlar, fiziki alan, personel, terfi fırsatları, statü ve tanınma, üstlerin ilgisi ve destekleyici hizmetler (bilgi işlem, bakım, teksir, basım, daktilo hizmetleri vb.) gibi, çoğunlukla örgüt tarafından gereksinim duyan her gruba yeteri ölçüde sağlanamayan kaynak ve faydaları elde etmeye yönelik rekabetten kaynaklandığı konusunda genel bir anlaşma vardır.

Bu türden bir rekabetin yol açacağı çatışmanın şiddeti, kaynak ve faydaların yeterlilik düzeyine olduğu ölçüde, talepte bulunan tarafların gereksinim düzeyleri ve nispi güçlerine bağlı olarak belirlenecektir (Aksoy,2005).

2.2.3.4. Ortak Karar Verme Ve Katılım Gerekliliği

Bir örgütte ortak karar verme ihtiyacı, örgütte yer alan bölümler arasında kaynakların dağılımı ve bölümlerin faaliyetlerinin zamanlandırılmasına bağlı olarak

ortaya çıkar. Bölümler arasında sınırlı kaynağa bağımlılık arttıkça, bu kaynaklarla ilgili olarak ortak karar verme ihtiyacı da artar. Yine bölümlerde yapılan faaliyetlerin zamanlandırılmasında, bölümlerin birbirine karşı bağımlılığı arttığı ölçüde zamanlamayla ilgili olarak karar verme zorunluluğu ve ihtiyacı da artar.

Genellikle bireylerin, sonuçta kendilerini etkileyecek kararların verilmesine katılımlarının çatışmaları azaltacağı yönünde bir beklenti bulunmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar, tam aksine, katılımın koordinasyon ve işbirliğini arttırma yerine, ayrıcalıkları güçlendirecek daha fazla fikrin ortaya çıkmasına neden olduğu ve sonuçta da çatışmaları arttırdığı neticesine ulaşmıştır (Çetin,2010).

2.2.3.5. İş Ve Yetki Belirsizlikleri

Örgütlerde bazen kimin hangi alan ve konularda ve ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağı belirsiz bulunabilir (Koçel,2003). Bu durumda yöneticiler görev ve sorumluluklarının nereden başlayıp nereye kadar devam ettiğini bilemeyebilirler. Bunun sonucu olarak, bazı görevlere birden fazla kişi sahip çıkar ve aralarında çatışma çıkabilir veya bazı görevlere hiç kimse sahip çıkmaz ve sonuçta iş aksar. Herkes bir başkasını bu sonuçtan sorumlu tutar.

2.2.3.6. Ödüllendirme Sistemi

Örgütlerde ödüllendirme sistemi basarı ile ilgilidir. Başarılı olan personel veya departman ödüllendirilerek örgüt içerisinde bir yarışma ortamı oluşturulmaya çalışılır. Rekabet ortamının örgütün amaçlarına ulaşmasında olumlu etkisi olmasına karşın, grup ekinliği ve verimliliği yerine, bireysel başarıyı ön plana çıkaran ödüllendirme sistemi bireyler arasında çatışmaya neden olabilecektir. Bir başka ifade ile iki veya daha fazla birey ya da grup için farklı başarı değerleme ve ödüllendirme sistemleri uygulandığında, özellikle de bu gruplardan birinin kazancı diğerinin kaybına neden oluyorsa, daha fazla ödül elde etmeye yönelik rekabetin sonucunda, gruplar arası çatışma kaçınılmaz olacaktır (Aydın,2013).

2.2.3.7. Statü Ve Güç Farklılıkları

Örgütlerde belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestiji olan bir statüde görebilir. Aynı şekilde başkaları da belirli kişileri (veya grupları) prestij sahibi olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar

algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir. Bu statü üstünlüğü biçimsel olarak gözlemlenmese de uygulamada ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca statülerini yüksek olarak algılayan insanlar da, diğerleriyle aynı seviyeye konduklarını hissederek çatışmalara sebebiyet verirler (Aksoy, 2005).

2.2.3.8. Zaman Ufkundaki Farklılıklar

Örgütlerde her bölümün ve bölüm içinde yer alan kademelerin geleceği planlama konusundaki zaman ufukları birbirinden farklı bulunmaktadır. Zaman ufku yatay olarak aynı hiyerarşik düzeylerde faaliyette bulunan bölüm ve kısımlar için farklı olduğu kadar, değişik hiyerarşik düzeylerde bulunan birimler ve kişiler bakımından da farklılıklar gösterebilmektedir. Geniş ölçüde yaygın zaman ufuklarının bulunduğu örgütlerde bireyler, kısımlar ve bölümler bakımından öngörülerde ve planlamada görüş birliği sağlamak çok zordur. Söz konusu görüş farklılıkları ve erken veya geç öngörüler nedeniyle birbirine bağlı olan örgütsel kısım ve bölümlerde anlaşmazlık ve çatışmalar artacaktır (Eren,2008).

2.2.4. Bireysel Faktörler

Bireysel farklılıklar şunlardır.

1. Kişilik Farklılıkları
2. Amaç ve Değer Farklılıkları
3. Algılama Farklılıkları
4. Rol Farklılığı
5. Amaçları Gerçekleştirmek İçin İzlenen Yolun Farklılığı
6. Yükselme Arzusu
7. Örgütü Oluşturan Bireyler (Çetin,2010)

2.2.4.1. Kişilik Farklılıkları

Örgütlerde kişilik çekişmeleri sık görülen olaylardan birisidir. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin, dolayısıyla çatışmaların önemli nedenidir (Koçel,2003).

Personelin, despotluk, saldırganlık, müsamahakar gibi kişisel özellikleri, çatışmaların ortaya çıkıp çıkmamasında önemli rol oynar. Kişilerin yaş ve buna bağlı olarak tecrübeleri de çatışma üzerinde etkilidir. Yaşlı ve tecrübeli personelin

çakıştığı örgülerde çatışma olasılığı daha azdır (Aksoy, 2005).

Personelin sık değiştiği işletmelerde, eski personel, yeni personeli benimsemekte zorlanır. Bu nedenle bu tür örgütlerde çatışma ortamı oluşur.

2.2.4.2. Amaçlarda Farklılıklar

Örgütlerde birimler uzmanlaştıkça kendi amaçlarına odaklanır. Bu da amaçların farklılaşmasına ve çatışmaların doğmasına neden olur. Amaç farklılıkları; sınırlı kaynak, ödüllendirme sistemi, rekabet ortamı, bireysel amaçlardaki farklılıklar, örgüt amaçlarının bireylerce farklı algılanmalarından ortaya çıkabilir.

Birimler, örgütün amaçlan üzerinde anlaşsalar bile, birim amaçlardaki farklılıklar onları çıkar veya önceliklerle ilgili çatışmalara sürükleyebilir (Aydın,2013).

2.2.4.3. Algılama Farklılıkları

Kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları, muhtemel bir çatışmaya neden olabilecektir. Algılama ile davranış arasındaki yakın ilişki bilinmektedir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişileri veya grupları birbirleri ile zıt duruma düşürebilecektir. Bu çeşitli kaynaklar arasında amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları, dikkate alman zaman süresindeki farklılıklar, veri ve bilgi farklılıkları sayılabilir (Koçel,2003).

2.3. ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMÜNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Çatışma çözümü için birçok yöntem bulunmaktadır. Bu bölümde bu yöntemler üzerinde durulacaktır. Çatışma çözüm yöntemleri şunlardır;

1. Bilmemezlikten Gelme veya Kayıtsızlık Yaklaşımı
2. Müzakere
3. Geciktirme Yaklaşımı
4. Üstün Amaçlar / İnandırma Yaklaşımı
5. Davranış Değiştirme Yöntemi (İnsan Kaynağının Değiştirilmesi)
6. Gruplar Arası Takım Kurma
7. Ortak Bir Düşman Bulmak
8. Yatıştırma / Yumuşatma Yaklaşımı

9. Kura Çekme Yaklaşımı
10. Üstün Kararına Bırakma
11. Sorun Çözme Yaklaşımı
12. Örgütsel Ayna Tekniği
13. Üçüncü Bir Tarafın (Hakemin) Yargısı
14. Politik Yaklaşımlar
15. Haberleşmenin Artırılması
16. Pazarlık Etme ve Karşılıklı Ödün Verme
17. Rol Analizi Tekniği
18. Oylama (reye koyma) Yöntemi
19. Çatışmanın Etkilerini Değerleme (Güç Kullanma) Yöntemi
20. Meşgul Etme Yöntemi
21. Kaynakların Artırılması
22. Örgütsel Önlemler Alma
23. Duyarlılık Eğitimi(Erdoğan,2010,Eren,2008,Aksoy,2005,Çetin,2010)

2.3.1. Bilmemezlikten Gelme veya Kayıtsızlık Yaklaşımı

Sonuçlar belirsiz yada riskli ise çatışmanın kendiliğinden çözülmesini beklemekte ve çatışma önemsenmemektedir. Tarafların anlayışlı davranışı ile veya zamanla çatışma yok olabilir. Ama genelde çatışma kökleşir, boyutları büyür. Çatışan tarafların birbirlerini anlamaları ve inatlaşmamaları halinde bu çözüm yararlı olabilir (Eren,2008).

2.3.2.Müzakere

En fazla kullanılan çözüm yöntemlerindendir. Tarafların görüşmesi müzakere ve pazarlık edilmesi şeklindedir. Çıkarların uzlaştırılması, haklı olan tarafın belirlenmesi ve güçlü olan tarafın belirlenmesi şeklinde üç ana teması vardır (Çetin, 2010).

2.3.3. Geciktirme Yaklaşımı

Bu yaklaşımda sorun önemsenir ama çözüm zamana bırakılır. Böylece taraflar durumlarını gözden geçirebilirler. Bu sürede, Yönetici müdahalesinin cezalandırama olacağı düşüncesiyle anlaşmaya gidilir. Ancak, bazı hallerde de bu süre içinde taraflar daha çok inatlaşmakta anlaşmazlık boyutları artmaktadır (Eren, 2008).

2.3.4. Üstün Amaçlar / İnandırma (Persuasion) Yaklaşımı

Amaç farklılıklarında çıkan çatışmalarda tarafları daha üstün bir amaç etrafında toplayarak işbirliğini ve fikir birliğini sağlamak amaçlanır. Böylece taraflar kendi amaçlarından vazgeçerek üstün amaca yönlenerek çatışma sonlanır ya da azalır (Eren,2008).

2.3.5. Davranış Değiştirme Yöntemi (İnsan Kaynağının Değiştirilmesi)

Duyarlılık eğitimi, grup terapisi gibi tekniklerin uygulandığı bu yöntemde bireyler kendilerini ve başkalarının kendilerini nasıl bildiklerini öğrenirler. Bu yöntemde temel yol, tutum ve inançları etkilemeye yönelik eğitsel çabalara başvurmaktır. Yani çatışan tarafların gerek kendileri gerek başkaları üzerindeki etkileri ile ilgili anlayışların geliştirilmesi esas alınır (Erdoğan 201 0).

2.3.6.Gruplar Arası Takım Kurma

Bu yöntem, gruplar arası ilişkileri iyileştirmek için kullanılır. Bu-müdahalede amaç, iş ilişkileri içinde olan gruplar arasında etkileşim ve iletişimi artırmak, rekabetin olumsuz fonksiyonlarını azaltmak ve bağımlılık yerine karşılıklı dayanışma fikrinin oluşmasını sağlamaktır (Çetin, 2010).

2.3.7. Ortak Bir Düşman Bulmak

Bu yöntem, çatışan tarafların her ikisinin de çıkarlarını tehdit eden bir düşmanın varlığının empoze edilmesidir. Bu durumda taraflar aralarındaki çatışmayı geçici olarak bırakıp bu ortak düşmanla savaşmak için işbirliği geliştirebilirler (Erdoğan 2010).

2.3.8. Yatıştırma / Yumuşatma (Smoothing Over) Yaklaşımı

Çatışmanın vahim ve acil olmayan kısa vadeli çıkar hesapları üzerine olduğu uzun vadede işbirliğinin taraflara getireceği yararları vurgulanarak, vaziyeti olduğundan daha iyi gösterme çabasıdır. Yönetici çatışmanın kaynaklarına inmez ve analitik yaklaşımda bulunmaz. Gerçek nedenlere inmemekte olan yaklaşım ancak geçici bir baskı niteliği taşıyacaktır ve ileride çatışmayı tekrar gündeme getirecektir (Eren,2008).

2.3.9. Kura Çekme Yaklaşımı

Tarafların belirli bir konuda uzlaşmaları gerekli ise ve bir eşitlik görülüyorsa

sorunun çözümü için tarafların aralarında şanslarına veya kaderlerine razı olma yaklaşımı benimsenebilir. Kurada haklarını kaybeden taraf ya kaderine razı olacak ancak güdülemesi eksilerek örgütte kalmaya devam edecek ya da prestij ve öneminin azaldığını görerek örgütü terk edecektir. Bu nedenle kura çekme yaklaşımı sorunu çözerken bazı önemli kayıplara da neden olabilmektedir (Eren,2008).

2.3.10.Üstün Kararına Bırakma

Hiyerarşik yapılı örgütlerde çatışan tarafların sorunu çözmesi için her ikisinin de üstü durumunda bulunan bir üsten karar vermelerini istemeleri sıkça görülen bir durumdur. Üstün otoritesi tanındığında verilecek karar her iki tarafça da kabul edilme eğiliminde olacaktır. Bu yöntemi üçüncü taraf müdahalesinden ayıran en önemli nokta, kararın bağlayıcılığıdır (Erdoğan 2010).

2.3.11. Sorun Çözme Yaklaşımı

Taraflar karşı karşıya gelir ve-büyük bir çaba ile sorun hakkında görüşlerini gerekçeleriyle ortaya koyarken, karşı tarafın görüşlerini de çürütecek şekilde karşılıklı çok yönlü tartışarak bir anlaşmaya varana dek devam eden bir yöntemdir. Bu nedenle oldukça uzun bir zaman alır. Taraflar inatlaşmaz ve iyi niyetlerle yaklaşırlarsa, tarafların yeterli verilere ve bilgilere sahip olmadıkları ve aralarında sağlıklı bir haberleşme olmadığı durumlarda yararlar sağlayacaktır. Bu yaklaşım anlaşmayı gerçekleştirici bir yol olmaktadır (Eren,2008).

2.3.12.Örgütsel Ayna Tekniği

Gruplar arası çatışmaların çözümlenmesinde kullanılan bu teknik, örgütsel bir grubun karşılıklı ilişkili olduğu diğer gruplardan kendisi ile ilgili geribildirim alması esasına dayanır (Çetin, 2010).

2.3.13. Üçüncü Bir Tarafın (Hakemin) Yargısı

Taraflar anlaşamıyorlarsa ve yöneticileri de ikna edemiyorsa objektifliğine güvenilen, tarafların her ikisinin de güvenini kazanmış ve tarafsız olarak hareket edeceğine inanılmış bir üçüncü kişinin veya grubun hakemliğine başvurulabilir. Çözüm.ün etkililiği için hakemin kararına taraflar saygılı olmalıdır. Hakem tarafları ayrı ayrı dinler, durumu anladıktan sonra kararını açıklar (Eren,2008).

2.3.14. Politik Yaklaşımlar

Etkili bir çözüm için yönetici ödün veren tarafın yeni olanaklara kavuşacağı ve destekleneceği sözünü verir. Kaybeden veya ödün veren tarafın başkaları tarafından aşağılanınayacağı bir yol izlenirse taraflar daha kolay anlaşmaya yanaşacaktır (Eren,2008).

2.3.15.Haberleşmenin Artırılması

Çatışmaların örgütteki haberleşme yetersizliklerinden kaynaklandığı durumlarda haberleşmenin artırılması sonucu, örgütsel ilişkiler gelişip tarafların birbirleri ile ilgili bilgileri çoğalttığında yanlış anlamalar azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanacak ve önyargılı davranışlar ortadan kaldırılabilecektir (Erdoğan, 2010).

2.3.16. Pazarlık Etme ve Karşılıklı Ödün Verme

Karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak verildiği ve anlaşmanın her iki tarafa da yarar sağlayacağının bilincinde oldukları durumlarda geçerlidir. Karşılıklı olarak her iki taraf da ya bir yöneticinin başkanlığı altında veya sadece kendi aralarında yaptıkları toplantılarda ödün vermeye ve pazarlık yapmaya yanaşırlar. Karşılıklı ödünler (tavizler) sonucunda bir orta noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri mağlup veya galip değildir. Ancak, her iki taraf da anlaşmadan hoşnutturlar (Eren,2008).

2.3.17.Rol Analizi Tekniği

Rol analiz tekniği, grup çalışmasının daha etkili hale getirilmesi için, grup üyelerinin rol beklentilerini ve sorumluluklarını açıklığa kavuşturulması esasına dayanır. Bu teknikte amaç, üyelerin rollerinin tam anlamı ile tanımlanması, mevcut gruplardaki rol belirsizliği ve rol karmaşıklığının önlenmesidir (Çetin, 2010).

2.3.18. Oylama (reye koyma) Yöntemi

En uygun yöntemlerden biridir. Taraflara ayrı ayrı bir topluluk önünde fikirlerini açıklama fırsatı verilmesi ve bunun sonucunda anlaşmazlık konusunda belirli bir görüşe sahip olan bu topluluğun oyuna başvurularak çoğunluğun oyunu alan tarafın lehine çatışmanın çözümlenmesi yoluna gidilmesidir. Ancak, oylayacak topluluk sorunların çözümünde objektif davranamayabilir, sorunlara gereken önemi

vermeyebilir ve duygusal davranabilir. Bu nedenle, çözüm bazen kuruluşun yararına gerçekleşmeyebilir (Eren,2008).

2.3.19. Çatışmanın Etkilerini Değerleme (Güç Kullanma) Yöntemi

Yönetici otoritesini kullanarak, çatışmada ısrarcı taraflara örgüte çatışmanın zararlarını aktarmasıyla başlar, zararın taraflara mal edileceği ve cezayı gerektirdiğini, çatışmanın sona ermesinin ise ödüllendirileceğini aktarmasıyla devam eder. Çalışanlar bunu göze alıp çatışmaya devam edemez ve şeklen son verirler. Yönetimin yada yöneticinin zayıfladığı ilk anda çatışma tekrar başlayacaktır. Ayrıca otoriter yaklaşımlar yenilik, yaratıcılık, risk alma gibi durumları iletişimin zayıflamasına dolaysıyla başka çatışmalara zemin hazırlamasına neden olur (Çetin, 2010).

2.3.20. Meşgul Etme Yöntemi

Bu yöntem yöneticinin çatışan taraflara çok fazla iş vermek ve onları meşgul etmek suretiyle çatışmaya zaman bırakmamasıdır. Bu yöntem geçici olarak çatışmayı azaltabilir ancak, ortadan kaldıramaz. Taraflar iş dışında da birbirleriyle çatışmalarını sürdürebilirler (Eren, 2008).

2.3.21. Kaynakların Artırılması

Bu yöntem, eğer çatışma örgütün kıt olan maddi ve beşeri kaynaklarının azlığından kaynaklanıyorsa, bu olanakları artıracak çözüm yolları bulmaktır. Böylece finansal olanaklarını artıran, kadrolarını genişleten ve ihtiyaçları olan makina ve demirbaşlara kavuşan bölümler veya kişiler çatışmayı durduracak ve birbirleriyle anlaşabileceklerdir (Aydın, 2013).

2.3.22. Örgütsel Önlemler Alma

Bu yöntemde ya çatışan tarafların görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenerek görev tanımlarını gözden geçirme çatışmayı azaltacak nitelikte bir reorganizasyona gitme karşılıklı ilişkileri azaltılmakta ya da çatışan tarafların çalışanların görev yerleri değiştirilmekte ve örgüt yapısında herhangi bir değişiklik yapılmadan sadece kadrolamada görev veya rollerde değişmeler yapılmaktadır (Erdoğan, 20 I O).

2.3.23. Duyarlılık Eğitimi

İnsanların birbirlerini yeterince tanımaması ve bilinmeyenin insana korku ve endişe vermesi ile ufak olayların kolayca çatışmaya dönüşebilir. Bu nedenle aralarında çatışmanın muhtemel olduğu bireylerin birbirlerini daha yakından tanımaları amaçlanır. Bunun için duyarlılık eğitimi ve "T" grubu başta olmak üzere örgüt geliştirme tekniklerine başvurulur (Eren,2008).

2.4.0KULDA ÇATIŞMA

Okullar varlık sebebi, tüın işleyişi insana dayalı örgütlerdir. Tüm faaliyetlerinde insan iletişimi ve etkileşimi söz konusudur. Farklı kültürler veya alt kültürlerden gelen öğrenciler ve okul çalışanları sık ve sürekli etkileşim ve iletişim içindedir. Bu anlamda potansiyel çatışma kaynağı çoktur. Özelliklede okuldaki öğrenci, okul yönetimi ve veli ile iletişim ve etkileşimin merkezinde olan öğretmenler her zaman çatışma alanının tam ortasında yer alırlar.

Öğretmenler, taraflar açısından;

a) Yönetimle
    a. Müdür
    b. Müdür Yardımcıları
    c. Bölüm Şefleri
    d. Zümre Başkanları
b) Meslektaşları ile
c) Öğrencileri ile
d) Veliler ile çatışma yaşayabilir.

2.4.1.Öğretmenlerin Yönetimle Yaşadığı Çatışmalar:

Örgüt büyüklüğü, iş bölümü yada örgütleme ile ilgili sorunlar, bürokratik nitelikler, yönetim biçimindeki farklılıklar, örgütsel değişim ve gelişimin etkileri, denetim biçimi, sınırlı kaynakların paylaşımı, ortak karar verme ve katılımın gerekliliği, ödüllendirme sisteminin işleyişi, statü ve güç farklılıkları ve zaman anlayışı farklılıkları yönetimle çatışmanın ana konularıdır. Bu çatışmalar okulda konuya göre yönetim erkinin kimde olduğuna göre değişebilir.

Örnek olarak zümre başkanı tarafından yönetilen bir toplantıda ortak karar alma gerektiğinde farklı fikirler sonucu öğretmen ve zümre başkanı arasında çatışma

çıkabilir. Aksoy (2005)'in tanımında verilen standart karar verme mekanizmalarındaki bozulmalar, bireyin ya da örgütün en uygun hareket seçeneğini tercih etmede zorlanması çatışmayı meydana getiren sebeplerdir.

2.4.2.Öğretmenlerin Diğer Öğretmenlerle Yaşadığı Çatışmalar:

İşbölümünün net olmayışı yada adaletsizlikleri, görev alanı ile ilgili belirsizlikler, zümrelerde ortak karar verme ve kararlara katılım zorunluluğu, statü ve güç farklılıkları, kişilik farklılıkları, amaç farklılıkları, algılama farklılıkları, ortak kullanım alanları, kısıtlı kaynaklar gibi nedenlerde diğer öğretmenlerle çatışma yaşanmasına neden olmaktadır.

2.4.3.Öğretmenlerin Öğrencilerle Yaşadığı Çatışmalar:

Öğretmenler çalışma sürelerinin en büyük bölümünü sınıfta geçirmektedirler. Öğretmenler sınıfta çatışma yaşamaktadır ancak uzmanlığı, aldığı sınıf yönetimi ve diğer pedagojik eğitimler, toplumun ve öğrencinin öğretmen algısı çatışmayı yönetmesinde kolaylık sağlamaktadır.

Sınıfta yaşanan istenmeyen davranışlar öğrenci öğretmen arasında çatışmalara neden olmaktadır. Öğrencilerin kendi aralarında da çeşitli çatışmalar çıkabilmektedir. İster öğrenciler arasında olsun ister öğrenci ile öğretmen arasında olsun çatışmayı yönetme rolü her zaman öğretmene düşmektedir. Bu nedenle öğretmen çatışma yönetme konusunda bilgi sahibi olmalıdır.

Öğretmen sınıfta genellikle, rahatça duyulmak, anlattığı dersin ilgiyle dinlenilmesi, ders esnasında öğrencilerin kendi aralarında konuşmamaları, sorduğu sorulara cevap alabilmek, öğrencilerin sınıf kurallarına uymaları, derse zamanında ve hazırlıklı girilmesi gibi beklentiler içindedir (Bozdoğan, 2004).

Ancak öğretmenin bu beklentileri her zaman öğrencinin gereksinimleri ile örtüşmez. Öğrenciler eğlence ihtiyacını derste karşılamak isteyebilir, evi uzak olan öğrenci derse gecikebilir ya da öğrenci, akranlarıyla birlikte olma gereksinimi nedeni ile derse gelmeyebilir. Çeşitli nedenlerle sınıf ve okul kurallara karşı gelebilir. Başka şekillerde dikkat çekemeyen öğrenci kendini ifade edebilme gereksinimi nedeniyle sınıfta sorunlar yaratıyor olabilir. Her iki taraf içinde bu örnekler sayfalarca çoğaltılabilir (Bozdoğan, 2004).

Bunların bir kısmı herkesçe kabul edilebilir gereksinimlerdir ancak büyük

çoğunluğu öğrenciden öğrenciye, öğretmenden öğretmene ve o an ki özgül koşullara göre değişiklik gösterir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta her iki tarafında her zaman, kendince haklı gerekçeleri olan bir çok gereksiniminin olduğudur. Herkes kendi gereksinimini karşı tarafa dayatırsa, karşı tarafın gereksinimleri yok sayılmış ve bastırılmış olur (Bozdoğan, 2004). Tüm bu sayılan sebepler sınıf içinde öğrenci öğretmen çatışmalarının potansiyel sebepleridir ve sıkça rastlanır.

2.4.4.Öğretmenlerin Velilerle Yaşadığı Çatışma

Velilerin okuldan ve öğretmenlerden beklediği rolle öğretmenin gerçekleştirdiği arasındaki farklılık, öğretmenlerinde istenen davranışları göstermeyen öğrencilerle ilgili veliden istediği desteği bulamaması, velinin ilgisiz davranması, öğrencinin veliyi ilgilendiren durumları bilinçli yada bilinçsiz farklı aktarması, iletişim engelleri, tarafların öğrenciden farklı beklentide olması, tutum ve davranış farklılıkları gibi durumlarla ortaya çıkabilecek durumlardır.

Tüm bu çatışmalar öğretmenlerin çalışma doyumunu, iş stresini, verimini ve hatta tüm hayatını etkileyecek boyuta gelebilir.

BÖLÜM3

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın deseni, evreni, çalışma grubu ve veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve çözümlenmesi açıklanmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ VE YAKLAŞIMI

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılacaktır. "Nitel araştırmaların temel özelliği araştırmaya katılanların bakış açılarını, anlam dünyalarını ortaya koyma, dünyayı araştırmaya katılanların gözleri ile görmektir"(Kuş,2009).

Nitel araştırmanın dayandığı, sosyoloji, psikoloji, felsefe, dilbilim gibi disiplinlerde ortak hedef insan davranışını içinde bulunduğu ortamı değiştirmeden çok yönlü anlamaya çalışmaktır. İnsan davranışı ancak bireylerin görüşleri, deneyimlerinin önemsendiği esnek ve bütüncül bir yapı ile araştırılabilir. Nitel araştırma, kültür analizi, antropoloji, durumsal araştırma, eylem araştırması, doğal araştırma, betimsel araştırma, kuram geliştirme ve içerik analizi gibi kavramları içinde barındıran genel bir kavramdır (Yıldırım ve Şimşek,2011).

"Nitel Araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamında gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir." (Yıldırım ve Şimşek, 2011:s.39)

Nitel araştırma yöntemi, doğal ortamda gerçekleştirildiği için yaşanılanları anlama, anlamlandırma ve daha sağlıklı yorumlamalar getirmeye elverişli bir yöntem türüdür. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden araştırmanın doğasına uygun olan olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni, aslında bildiğimiz fakat açıklamada bulunurken bilimsel bulgulara dayalı olarak net söylemler üretemediğimiz olguları derinlemesine inceleme fırsatı sunan ve zengin söylemler

oluşturarak yorumlamalarda bulunma olanağı veren bir araştırma desendir (Yaman, Vidinlioğlu, Çitemel, 2010)

Araştırma sosyal bir durum olan öğretmenlerin okulda yaşadığı çatışmaları doğal ortamını bozmadan, derinlemesine incelemeyi amaçladığı ve öğretmenlerin deneyim, tecrübe ve görüşlerini dikkate alacağı nedenlerinden dolayı çalışmada bu amaca en uygun model olan nitel araştırma deseni kullanılmıştır.

Araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden, yarı yapılandırılmış sorularla yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde sorular önceden belirlenir ve belirlenen sorularla veriler toplanmaya çalışılır. Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı nede yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnektir (Karasar, 1999).

3.2. EVREN VE ÇALIŞMA GRUBU

3.2.1. Evren

Türkiye Cumhuriyeti ile Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti arasındaki ikili anlaşma çerçevesinde Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki Devlet okullarında yurt dışı görevi yapan Türkiye Cumhuriyeti öğretmenleri araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Milli Eğitim Gençlik ve Milli Eğitim Gençlik ve Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Eğitim Ortak Hizmetleri Dairesi, İstatistik Şubesi tarafından hazırlanan yılsonu faaliyet raporu istatistiklerine göre; Bakanlığa bağlı birimlerde ve İlköğretim Dairesi, Ortaöğretim Dairesi ve Mesleki Teknik Eğitim Dairesine bağlı okullarda çalışan 141 öğretmen bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini bu 141 öğretmen oluşturmaktadır.

3.2.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubu görev süresine göre incelendiğinde görev süresi 1-9 yıl olan (2) % 5,0, 10-19 yıl olan (25) % 62,5 ve 20-29 yıl olan (13) %32,5 şeklindedir. Çalışma grubundaki öğretmenlerin görev süresi 10 yıl ve üzeri olan (38) %95 gibi yüksek bir orana sahiptir(Tablo 1). Çalışmaya katılan öğretmenlerin çok büyük oranının deneyimli olduğu söylenebilir.

Tablo 1. Çalışma grubuna ait olan öğretmenlere ilişkin bilgiler

Değişkenler n=40		f	%
Görev Süresi	1-9 yıl	2	5,0
	10-19 yıl	25	62,5
	20-29 yıl	13	32,5
Yurtdışı Görev Süresi	1. yıl	5	12,5
	2. yıl	1	2,5
	3. yıl	9	22,5
	4. yıl	11	27,5
	5. yıl	14	35,0
Okul Kıdemi	1. yıl	9	22,5
	2. yıl	3	7,5
	3. yıl	9	22,5
	4. yıl	10	25,0
	5. yıl	9	22,5
Cinsiyet	Bay	38	95,0
	Bayan	2	5,0
Medeni Hal	Evli	38	95,0
	Bekar	2	5,0
Öğrenim Durumu	Lisans	9	22,5
	Yüksek Lisans	28	70,0
	Doktora	3	7,5
Branş	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	13	32,5
	Meslek Dersleri	12	30,0
	Özel Eğitim ve Rehberlik	10	25,0
	Teknoloji Tasarım	4	10,0
	Fransızca	1	2,5
Görev Yeri	MEGS Bakanlığı	4	10,0
	İlkokul	6	15,0
	Ortaokul	12	30,0
	Ortaokul- Lise	6	15,0
	Meslek Lisesi	12	30,0
İlçeleri	Gazi Mağusa	8	20,0
	Gime	5	12,5
	Güzelyurt	6	15,0
	İskele	4	10,0
	Lefkoşa	17	42,5
Toplam		40	100,0

Çalışma grubu yurtdışı görev süresine göre incelendiğinde görev süresi 4. Ve 5. Yılında olan öğretmenler (25) % 62,5 şeklindedir (Tablo 1). Bu oranın yüksek olması katılımcı öğretmenlerin yurtdışı görev deneyimlerinin de fazla olduğu sonucunu gösterebilir.

Çalışma grubu bulunduğu okuldaki görev süreleri incelendiğinde okul kıdemi 1 yıl olanlar (9) % 22,5, 2 yıl olanlar (3) % 7,5, 3 yıl olanlar (9) %22,5 4 yıl olanlar (10) %25,0, 5 yıl olan (9) % 22,5 şeklindedir. Yarısına yakını 4 ve 5 yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerdir (Tablo 1). Bu süreler okuldaki çatışmaları analiz etmek için önemli sürelerdir.

Çalışma grubunu cinsiyete göre incelediğimizde araştırmaya dahil edilen öğretmenlerin (2) %5'i bayan, (38) %95'i bay olduğu Tablo 1' den anlaşılmaktadır. Yine evli olanlar (38) %95,0, bekar olanlar (2) %5,0 oranındadır.

Çalışma grubunu öğretmenlerin eğitim durumlarına göre incelediğimizde, 9 tanesinin lisans, 28 tanesinin yüksek lisans, 4 tanesinin ise doktora mezunu olduğu Tablo 1' den anlaşılmaktadır. Akademik seviyenin yüksek çıkmasında etken Türkiye Cumhuriyeti Devleti 'nin yurt dışına gönderdiği öğretmenlerde aradığı liyakat için yüksek lisansı ölçü olarak kullanmasının etkisi vardır.

Katılımcılar görev yerlerine göre incelendiğinde Bakanlık birimleri (4) % 10,0, İlkokul (6) % 15,0, Ortaokul (12) % 30,0, Ortaokul- Lise (6) % 15,0, Meslek Lisesi (12) % 30,0 şeklinde bir dağılım söz konusudur. Çatışmaların daha sık görüleceği kalabalık okullar olan liseler, ortaokullar ve meslek liseleri katılımcıların (30) %75'inin görev yaptığı kurumlardır (Tablo 1).

Katılımcıların ilçeler göre dağılımı incelendiğinde tüm ilçelerden katılımcı olmasına rağmen yarısına yakını Lefkoşa'dan (17) %42.5 oranında katılmıştır (Tablo 1). Bunun nedeni yurtdışı görevine katılanların oransal olarak Lefkoşa'da fazla olması, araştırmacının da Lefkoşa' da görev yapıyor olması gibi etkenlere bağlıdır.

Katılımcıların branş olarak dağılımında da görev yapan personelin branşı oransal olarak yansıtılmaya çalışılmıştır (Tablo 1).

3.3. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ

Bu bölümde veri toplama süreci, veri toplama aracı, veri analizi ve araştırma boyunca dikkat edilen etik ilkeler aktarılmaktadır.

3.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ.

Araştırma verileri 20 Ocak - 10 Şubat 2013 tarihleri arasında katılımcıların uygun oldukları saatlerde ve kendi özel mekanlarında yapılan görüşmeler yoluyla veriler toplanmıştır. Araştırmada öğretmenlerin çatışmaya yönelik görüşlerin belirlenmesi amacıyla ortalama 25' şer dakikalık sürelerle yüz yüze görüşmeler araştırmacı ve öğretmenler arasında yapılmıştır. Araştırmaya dahil edilen öğretmenlerle gerçekleştirilen yüz yüze görüşmelerden zengin veriler elde etmek amacıyla rahat ve sohbet ortamı oluşturularak görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

3.5. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aracı görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme, sosyal bilimlerde en sık kullanılan araştırma yöntemlerinden biridir. Görüşme yöntemi bireylerin deneyim, görüş, tutum, bilgi ve duygularına ait bilgileri elde etmede etkilidir. Ayrıca yüz ifadesi ve vücut hareketleri gibi sözel olmayan davranışlarda gözleme olanağı plur.,'Bu da elde edilen bilginin ne derece geçerli olduğu konusunda araştırmacıya fikir verir. (Yıldırım ve Şimşek, 2011)

Yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere iki tür görüşme yöntemi vardır. Yapılandırılmış görüşmede amaç bireylerin verdikleri bilgileri kıyaslamak, paralellik ve faklılıkları saptamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Araştırmada katılımcıların çatışmaya yönelik görüşlerine başvurmak için yarı-yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formunda öncelikle görüşülen bireye güven kazandırmayı hedefleyen ifadeler yer almış, araştırmaya uygun giriş hazırlanmış, giriş kısmını görüşülen kişinin bireysel bilgilerinin yazıldığı kısa cevaplı sorular takip etmiştir. Daha sonra araştırmanın amacına göre hazırlanan çatışmaya yönelik yarı yapılandırılmış açık uçlu sorulara geçilmiştir. Görüşme formunun iç geçerliliğini sağlamak için görüşme formu önce 4 öğretmene uygulanmıştır. Alınan cevaplar ve sorular uzmana gösterilerek inceletilmiştir. Bilindiği gibi nitel araştırmalarda iç geçerlik araştırmacının ölçmek istediği veriyi, kullandığı araç ya da yöntemle gerçekten ölçüp ölçemeyeceğine ilişkindir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Görüşme sorularının istenilen verileri sağladığı kanısına varılarak veri toplama sürecine geçilmiştir.

3.6. VERİ ANALİZİ

Araştırmadan elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. İçerik analizi gözlem ve görüşmelerden elde edilen verilerin analizinde kullanılır. "Bu yöntemde amaç toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır" (Yıldırım ve Şimşek, 2011). İçerik analizinde veriler derinlemesine incelenir; ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde organize edilerek tanımlanır ve yorum yapılır. İçerik analizinde veriler 4 aşamada analiz edilmektedir.

1. Verilerin Kodlanması: İçerik analizinin bu ilk aşamasında, her bir katılımcıya numara verilerek görüşmenin dökümleri yapıldıktan sonra katılımcılardan elde edilen veriler araştırmanın çerçevesi içerisinde incelenerek anlamlı bölümlere ayrılmış ve kavramsal olarak ifade ettiği anlam isimlendirilip kodlanmıştır. Araştırmanın kavramsal çerçevesine ve görüşme sorularına dayanılarak daha önce hazırlanmış olan kod listesine, tüm verilerin incelenmesinden sonra son şekli verilmiştir. Bu kod listesi verilerin düzenlenmesinde anahtar liste görevini görmüştür. Araştırma sorularının dışında kalan veriler kodlama dışında bırakılmıştır.

2. Temaların Bulunması: Bu aşamada ise verilerin kodlanması aşamasında belirlenen kodlar her biri ayrı kategori olarak kabul edilmiş ve bu kategoriler ayrı temalar olarak değerlendirilmiştir. Bu araştırmada öğretmenlerin çatışmaya ilişkin görüşlerini araştırmak amacıyla toplam on dört tane boyut oluşturulmuştur.

3. Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Organize Edilmesi ve Tanımlanması: Bu aşamada ise katılımcıların görüşleri okuyucunun anlayabileceği bir dilde açıklanmış ve görüşler ilk elden okuyucuya sunulmuştur. Görüşme notları tırnak işareti içinde verilmiş, notlarının hangi katılımcıya ait olduğunu belirlemek için parantez içinde görüşmecinin koduna yer verilmiştir. Aşağıdaki örnek açıklamalarda kodlama sistemi verilmiştir:

ÖRNEK: "....."(Gl)

G : Görüşme

1 : 1 Numaralı Katılımcı

4. Bulguların Yorumlanması: Ayrıntılı bir biçimde tanımlanan ve sunulan bulguların araştırmacı tarafından yorumlanması ve bazı sonuçların açıklanması bu son aşamada yapılmıştır. Toplanan veriler nitel araştırmanın gerektirdiği aşamalardan

geçirilerek yorumlanmış ve bir takım sonuçlar çıkarılmıştır, sonuçların önemine ilişkin açıklamalar literatürle desteklenmiştir

3.7. ARAŞTIRMADA ETİK İLKELER

Bu araştırmanın hazırlanmasında uyulan ilkeler şunlardır;

a) Kişiye saygı: Katılımcılar araştırma amacı ile yapılmakta olan bir görüşmeye katılmayı reddetme veya daha önceden kabul ettiği bir görüşmeden, herhangi bir zarara uğramadan istediği zaman ayrılabilme hakkına sahiptirler. Hatta katılımcı istemediği takdirde görüşme sonunda dahi görüşmenin araştırmadan çıkarılmasını isteme hakkına sahiptirler. Gönüllü katılımcıların bu hakları garanti altındadır.

Topluma saygı: Yapılan araştırma toplum, katılımcılar, eğitim camiası yararını gözetmektedir.

Yarar: Araştırmanın sonuçları, okullardaki öğretmenlerin çatışmasına çözüm getirmeyi amaçlamaktadır.

Zarar vermeme: Gönüllülerin zarar görmemesi için tüm tedbirler alınmıştır. Görüşme isteğe bağlı olarak kayıt altına alınmış, kayıtlar uygun ortamda diğer kimselerin kullanıma kapalı tutulmuştur. Çalışma esnasında kurum ve katılımcı adları gizlenmiş, mümkün olduğunca kimlik deşifre edecek bilgilerin kullanılmasından kaçınılmıştır. Böylece kurum ve katılımcılar korunmuştur.

Adalet: Gönüllü seçiminde adaletli olunmuş, örselenebilir gruplara özel dikkat sarf edilmiştir.

Gönüllülük: Çalışmaya katılım, gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanmış, özgür iradesi ile olur verenler araştırmaya katılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VET ARTIŞMA

4. 1. Bulgular

Bu bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda katılımcılardan elde edilen verilerin çözümlemeleri sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve yorumlarına yer verilmektedir.

I.Boyut: 1. Görev yaptığınız kurumda çatışmalar meydana gelmekte midir? Siz bir çatışma yaşadınız mı? Örneklendirebilir misiniz?

Araştırmaya katılan 40 öğretmenin kurumlarında çatışmanın varlığı konusundaki görüşleri Tablo 2'de belirtilen frekanslar, oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 2. Görev yaptığınız kurumda çatışmalar meydana gelmekte midir?

S.N.	Çatışmanın varlığı / Katılımcılar	f	%
1	Evet.(G01,G02,G04,G05,G06,G07,G09,G10,G11,G12,G14, G15,G16,G17,G20,G21,G22,G23,G26,G27,G28,G29,G30, G31,G32,G34,G36,G37,G38,G39,G40)	31	77,5
2	Evet, Sıklıkla (G3,G08)	2	5
3	Nadiren evet. (G25)	1	2,5
4	Hayır. Ama müdür değişiminden önce vardı. (G18)	1	2,5
5	Hayır. (Fakat örneklerinde çatışma mevcut.) (G19,G35)	2	5
6	Hayır, Yeni başladığından gözlemlemedim. (G13,G24,G33)	3	7,5

6 değişik şekilde cevap verilmiştir. Bunlar;

1. Evet.
2. Evet, Sıklıkla
3. Nadiren evet.
4. Hayır. Ama müdür değişiminden önceden vardı.
5. Hayır. Fakat örneklerinde çatışma mevcut.
6. Hayır, Yeni başladığından gözlemlemedim. Şeklindedir.

Evet **gelmektedir:** Öğretmenlerin 32 'si %80' i evet meydana gelmektedir, 1'i, %2,5' i Evet, Sıklıkla, 1'i, %2,5' i nadiren evet cevaplarını vermişlerdir. Toplamda "evet çatışma vardır" diyenler 36, % 90'dır (Tablo 2). Evet, cevabı veren qğretmenlerden bazılarının görüşleri şu şekildedir. *"Öğretmenlerin müdürle eğitim basamaklarının çeşitli safhalarında farklı düşüncelerden yada farklı uygulamalardan qolayı yanlış anlamalar meydana geliyor. Bunları çatışma örneği söyleyebiliriz (GOJ)." "Çatışma var. Çünkü grevden dolayı çatışma var (G04)." "Çatışma tabi ki y'aşadık (G05)." "Bizimle değil de. Ama genel anlamda bazen idareyle sendikal anlamda anlaşmazlıklar oluyor (G06)." "Tabi var yani. Mesela, siyasi anlamda çatışma var (G07)." "Evet. Bu asılında çok sık yaşadığımız bir şey ama bunu çok somut olarak yapmıyorlar aslında (G08)." Yani tabi kalabalık bir okul, kalabalık okul olduğu için ister istemez yani yetişmiş insanların bulunduğu bir yer. Veli var. Öğrenci var. Öğretmenler var. Değişik düşüncede arkadaşlar var. Çatışmanın olması kaçınılmaz (G09)." "Geliyor işte. En son benim başıma ge!di(Gl 1)." "Gôrev tanımları ve görev paylaşımları konusunda yasalardaki belirsizlikler yöneticiyle öğretmeni ya da öğretmeleri birbiriyle çatışmaya düşüren konular olabiliyor (G22)." "Okul eğitim öğretiminin düzenli olması adına yapılan, disiplin kurma amaçlı yapılan çalışmalarda çatışmalar yaşanmakta. Yöneticiler ile öğretmenler arasında olmakta. Öğretmenlerin okulda eğitimin daha sağlıklı olması adına beklentilerine okul yönetimi olumlu yaklaşımı olmayışı çatışma olmasına neden olmakta(G23)."* Tüm bu görüşler öğretmenlerin çalıştığı kurumlarda çatışmaların varlığını, öğretmenlerin bu çatışmaların farkında olduğunu göstermektedir.

Hayır gelmemektedir: Hayır cevabını veren öğretmenlerden 1'i, %2,5'i şu anda hayır ama müdür değişiminden önceden vardı, 2 'si %5'i hayır cevabını vermiş ama örneklerde çatışmalardan bahsetmiş, 3'ü, % 7,5'i ise hayır, yeni başladığından gözlemlemedim cevaplarını vermiştir. Toplamda kurumunda çatışma olmadığını söyleyenler 6, % 15'tir (Tablo 2). Bu konuda öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin görüşleri şöyledir. *"Vallahi ben dört ay oldu ben bir şey görmedim. Öyle ciddi anlamda bir çatışma, tartışma görmedim(GJ3)." "Hayır, şu ana kadar her hangi bir çatışmaya şahit olmadım (G33)." "Üzgünüm. Size yardımcı olabilmeyi çok isterdim. Burada henüz iki aydır çalışmaktayım. Bu*

nedenle bu sorulara cevap verecek tecrübeye henüz sahip değilim (G24). " Şeklinde ifade ederek yurtdışında göreve yeni başladıklarını, geçen kısa zaman zarfında da çatışmaya rastlamadıklarını belirtmişlerdir. Bir başka öğretmen ise *"Yok. Küçük bir okulda çalışıyorum o yüzden yani her şey göz önünde olduğu için samimi ve dostane bir ortam var herhangi bir çatışma yani farklı görüşte siyasi görüşte kişiler var. Ama çatışma yok. Çatışma olmaması, okulun küçük olmasına ve işte meslek yılı olarak birbirine yakın olması, arkadaş olmaları, okul dışında da arkadaş olmalarından dolayı samimi bir ortam var (G18)."* Şeklinde okulun küçük ve arkadaşlık ortamından dolayı çatışma olmadığını ifade etmiştir.

Araştırmaya katılan 40 öğretmenin kurumlarında kendilerinin çatışma yaşayıp yaşamadığı konusundaki görüşleri Tablo 3'de belirtilen frekanslar, oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 3. Siz bir çatışma yaşadınız mı?

S.N.	Çatışma yaşadınız ml? /Katılımcılar	f	%
I	Evet.(G02,G03,G04,G05,G08,G09,GIO,Gll,Gl2,Gl4,Gl5,Gl6, GI 7,G20,G21,G22,G23,G25,G26,G27,G28,G29,G30,G31,G32, G34,G36,G37,G38)	29	72,5
2	Hayır. (GO 1,G06,G07,G 13,G18,G19,G33,G39,G40,G24,G35)	11	27,5

2 değişik şekilde cevap verilmiştir. Bunlar;

I. Evet

2. Hayır, şeklindedir.

Öğretmenlerin bu boyuttaki düşünceleri şu şekildedir.

Evet, çatışma yaşadım: Araştırmaya katılan öğretmenlerden 29'u % 72.5'i bir çatışma yaşadığını ifade etmiştir (Tablo 3) Bu konuda öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır. *"Kişisel bir bakış açısıyla konuya yaklaşıyoruz. Ondan dolayı da bir çatışma ortamı oluşuyor tabi (G02)." "Yaşanan birçok çatışma var. Mesela bizim en sıklıkla yaşadığımız çatışma; işte bizler görevlendirme öğretmenleriz. Diğerleri kadrolu uzman. Bundan dolayı sıklıkla çatışma yaşıyoruz (G03)." "Adam hala bir dönem bitti. Hala geometrik çizimler gösteriyor. Veyahutta perspektife yeni geçmiş. Ben bu konuda çatışıyorum onla yani aynı fikirde değiliz (G04)." "Çatışma tabi ki yaşadık (G05)." "Yani çatışmayı ben burada hemen hemen çoğu ile yaşıyorum*

diyebilirim(G08.)" "belli bir ufak çatışma yaşadık (G09)." "Ben, çatışma, fikir ayrılığı, evet kısa bir çatışma yaşadım (GJO)." "Genelde uygulamalarla ilgili, yani sınıf dağılımı ile ilgili, öğrenci dağılımıyla ilgili ufak tefek birkaç çatışmamız oldu (G14)." "Türkiye'den geldiğimiz için biraz yani, o tarz bir çatışma yani, tepki (G15)." "Ben bir çatışma yaşadım (G16)." "Ben ilk geldiğim zamanlarda çatışma yaşadım (G21)." "idarecilerimle çatışma yaşadım (G27)." "Elbette ki belirli konularda çatışmalar yaşamaktayız (G33)." "Evet, Çoğu kültürel düzeyde ufak çatışmalardı (G38)." Tüm bu görüşlerde katılımcıların da çatışma yaşadıklarını göstermektedir.

Hayır, çatışma yaşadım: Araştırmaya katılan öğretmenlerden 11'i % 27.S'i bir çatışma yaşadığını ifade etmiştir (Tablo 3). Bu konuda öğretmen görüşlerinden bazıları şunlardır. *"İşte onu hatırlayamadım, yok herhalde öyle bir şey (GOJ)." "Bunu da, bizimle değil de. Biz herkese eşit mesafede olmak zorundayız ve öyle davranıyoruz. Hani bu, hangi görüşten olursa olsun insanlar. Bizim için önemli olan insan olması diye davrandığımızdan, bizden herhangi bir problem olmuyor (G06)." "Ben böyle bir çatışma içerisinde olmadım (G07)." "Hayır, yaşamadım (G33)."* Bu görüşlerinde öğretmenler çatışma yaşamadıklarını belirtmektedir.

Tablo 4'de araştırmaya katılan öğretmenlerin kurumlarında yaşanan çatışmalara verdikleri örneklerde ortaya çıkan kod ve temaları ile frekansları verilmiştir.

Çatışma Örnekleri

Çatışma örnekleri ve bunlardan çıkarılan temalar aşağıdaki verilmiştir.

Sosyal Ortamın Büyüklüğü: Katılımcılardan 2'si çatışmaların nedeni olarak sosyal ortamın büyüklüğünden bahsetmiştir. Bu konuda ortaya çıkan kodlar kalabalık okul (1) ve çok paydaşla çalışma, geniş hizmet ağı(l) şeklindedir (Tablo 4). Bu görüşüler şunlardır. *"Yani tabi kalabalık bir okul, kalabalık okul olduğu için ister istemez yani yetişmiş insanların bulunduğu bir yer. Veli var. Öğrenci var. Öğretmenler var. Değişik düşüncede arkadaşlar var. Çatışmanın olması kaçınılmaz (G09)."* Şeklinde ifade ederek kalabalık okulun ve değişik düşüncelerin çatışmaya neden olduğunu belirtmiştir. Diğer bir öğretmende *"Geniş bir alanda ve çok paydaşlı bir hizmet ağı içerisinde yer aldığım için hem yönetici hem de alt kadro personel*

Tablo 4. Örneklendirebilir misiniz?

Tema	f	Kod	f
Sosyal Ortamın Büyüklüğü	2	Çok paydaşla çalışma, geniş hizmet ağı(G31)	1
		Kalabalık okul, (G092	1
Farklılıklar	13	Fikir ayrılığı(G01,G02,G08,Gl0)	4
		Eleştiri(G16, GOS)	2
		Kültür (G05,G07,G21,G38)	3
		İdarenin otoritesine saygısızlık(G37)	1
		Kuşak (008)	1
		Vizyon (008)	1
		Okuldaki iyileştirmeler{G262	1
Kişisel Çıkarlar	6	Nöbet (027)	1
		Ders dağılımı (G26,G27,G32)	3
		Şahsi isteklerin karşılanmaması (G 19)	1
		Öğretmen devamsızlığı {036)	1
İnanç	5	Derse, alana müdahale (G 17)	1
		Dini ölçüt farklılığı (021)	1
		İnanç (007)	1
		Aşırılık (G10)	1
		İdeolojik tavır {0342	1
Sendikal	8	Sendika (G04,G06,G34,G37)	4
		Siyasi, particilik (G07,G16,G37)	3
		Marjinal görüşler{G372	1
Yıldırma	2	Yıldırma (028, G302	2
Türkiyeli	12	Ağır işlerin bize verilmesi (G 14)	1
		Angarya (008)	1
		Branş dışı ders(G25)	1
		Kıskançlık, gözde, yeni uzmanlıklar,(003)	1
		Temsil(G04)	1
		Kayırmacılık(G 16, G17)	2
		Yabancı görme, istihdam (GI 1,G15,G21,G37)	4
		Yeni uygulamalar, değişim.{0092	1
Paydaşlar	4	Veli(G29)	1
		Öğrenciye karşı turumlar(G39,G40)	2
		Sınıf yönetimi{G302	1
İletişim	4	iletişim{G04,G 12,028,0302	4
Kaçınma		Kapnma {G06,G07,G262	3
Görev	12	Görev anlayışı (G04,G20,G23,G37,G38,G39)	6
		Görev tanımının net olmaması(G03,G22,G30)	3
		Kuralların işlememesi(G36)	1
		Okul çalışanlarım disipline alma(G23)	1
		Sorumluluk almama(G36)	1

konumundaki insanlarla sürekli uyum içerisinde olmak zor diyebilirim (031)." Şeklinde ifade ederek geniş alanda ve çok paydaşlı bir hizmet ağının çatışmalara nende olduğu noktasında görüş belirtmiştir.

Farklılıklar: Farklılıklar temasını oluşturan görüşmelerden elde edilen kodlar fikir ayrılığı (4), eleştiri (1), kültür (3), idarenin otoritesine saygısızlık (1), kuşak (1), vizyon (1) ve okuldaki iyileştirmeler (1) şeklindedir (Tablo 4). Bu tema ile ilgili öğretmen görüşlerinden bazıları şu şekildedir.

Fikir ayrılığı; Bu konudaki öğretmen görüşü, *"Bir konu üzerinde aynı meslekten arkadaşlarla, aynı görevi yaptığımız arkadaşlarla, konuşurken kişisel fikirler ben de biraz ön plana çıktığı için... Ben ısrar ediyorum, arkadaş ısrar ediyor. Bu şekilde bir çatışma (002). " "Fikir çatışması yaşıyorum (GOB). "* Şeklinde öğretmenler fikir ayrılığı nedeniyle çatışmalar yaşadıklarım belirtmişlerdir.

Eleştiri; Bu konudaki öğretmen görüşleri, *"Şimdi özellikle çok fazla aşırı bir çatışma yok biliyorsun Kıbrıs 'ta yani, birbirini eleştiri diyelim var. Burada da en çok öğretmenlerin idareyi eleştirme noktası var (G16). " "Eleştiriye açık olduklarını düşünmüyorum. Biraz eleştirildikleri zaman kimi insanlar çok fazla kendilerine dokunuldu mu rahat etmez. Rahatsız olurlar. Bu çok rahatça dinlediklerini ve onu kabul ettiklerini düşünmüyorum. Kendilerinin doğru yaptıklarını düşünüyorlar (GOB)."* Şeklindeki öğretmen görüşleri de idarelerin eleştiriye açık olmamalarından kaynaklanan çatışmalar olduğunu belirtmektedir.

Kültür; Bu konudaki öğretmen görüşleri, *"İki sene önceydi sanıyorum. Okul idaresi ile okul müdür ile daha doğrusu. Öğrencilere zararlı alışkanlıkların daha zararlı olduğunu anlatıyordum. Her derste aşağı yukarı. İşte Kıbrıs 'ta özellikle sigaranın yanında alkol tüketimi oldukça fazla hatta uyuşturucunun da zaman zaman bir ortamda tabii ki işte alkolün zararlarından, uyuşturucunun zararlarından bahsediyordum. Ancak bu konuda öğrenci velisi, bir öğrencinin velisi, okul müdürü ile tabii ki samimi. Arkadaşı herhalde ki, okul müdürüne beni şikâyet ediyor. Diyor ki işte, 'Ders öğretmeni böyle, böyle konulardan bahsediyor. Çocuklar işte alkolden uzak durun' falan filan diyor. Okul müdürü beni çağırdı. Dedi ki, 'Sen böyle böyle söylüyor musun derste?' 'Evet' dedim. Bende 'Söylüyorum.' Dedi 'Senin üzerine vazife mi' dedi yani. 'E, şimdi benim üzerime vazife değil de kimin üzerine vazife'*

dedim. 'Ben bu sınıfın sınıf öğretmeniyim. Tabii ki zararlı alışkanlıklardan uzaklaşmalarını tabii ki zaman zaman söyleyeceğim.' Dedim. 'Ki bu çocuklarda Kıbrıs toplumunun geleceği olacak ilerde.' Dedim yani. Bu şekilde bir çatışma yaşadık. Ha, suçlu biz olmuş olduk yani (G05)." "Burayla ilgili. Yani daha çok kültürel çatışmalar olabiliyor yani insanlar işte diyelim ki dini hususlarda, milli hususlarda herkesin ölçütü farklı olduğu için herkesin yaklaşımı farklı olduğu için, birde daha çok bilmedikleri konularda çok incitici şeyler söyleyebiliyorlar. Direk söylemeseler de ortaya söylüyorlar (G21)." "Evet, Çoğu kültürel düzeyde ufak çatışmalardı. Eğitime yardım adında piyango biletlerinin satılması gibi (G38)." Şeklindeki öğretmen ifadeleri de kültürel nedenlerle ortaya çıkan çatışmalara işaret etmektedir.

İdarenin otoritesine saygısızlık; Bu konudaki öğretmen görüşü şu şekildedir. "Kıbrıslı öğretmenler idarenin otoritesine saygılı değiller (G37)" Öğretmenlerin okul idaresine saygılı olmadığını belirtmiştir.

Kuşak; Bu konudaki öğretmen görüşü, *"Yani mesela gençlerle kıdemli öğretmenler arasında sürekli bir çatışma var. Sürekli bir çatışma var. Kıdemli öğretmenler gençlerin beraberliklerini, bende hep gençlerin içindeyim çünkü daha iyi anlaştığımız, iletişim kurduğumuz için. Bunlar sürekli şikâyet ediliyor. Ve idare zaman zaman toplayıp, beni de çağırıp bizimle konuşuyor(G08)."* Şeklinde olup kuşak çatışmalarının da mevcudiyetini belirtmektedir.

Vizyon; Bu konudaki öğretmen görüşü, *"Vizyon çatışması yaşıyorum. Bir şey yapacağımız zaman, bana çok doğru bir şey gelmiyor. Yapmak istemiyorsun, eleştiriyorsun, eleştirdiğin zamanda tepki alabiliyorsun kibarca da olsa. 'İşte buraya uygun böyledir.' denip kapatıp geçiyorlar (GOB)."* Şeklinde olup vizyon çatışmalarının da yaşandığını belirtmektedir.

Okuldaki iyileştirmeler; Bu konudaki öğretmen görüşü, *"Sınıflara klima takılması konusunda okul yönetimi ile, özellikle müdürümüz ile öğretmenler ve öğrenciler çatışma halindedir. Son çatışma konumuz ise öğretmenler odasının yeniden düzenlenmesidir. Bu konuda da bir grup öğretmenle okul idaresi, özellikle müdürümüz çatışma halindedir (G26).* "Okuldaki iyileştirmeler konusunda fikir ayrılıklarının da çatışmaya neden olduğunu belirtmektedir.

Kişisel Çıkarlar: Kişisel çıkarlar temasını oluşturan görüşmelerden elde edilen kodlar Nöbet (1), ders dağılımı (3), şahsi isteklerin karşılanmaması (1) ve öğretmen devamsızlığı (1) şeklindedir (Tablo 4). Bu tema ile ilgili öğretmen görüşlerinden bazıları şu şekildedir.

Nöbet; Bu konudaki öğretmen görüşü, *"İki ayrı okulda görev yapıyorum ve her iki okulda da ders programım ve nöbetimle ilgili idareci/erimle çatışma yaşadım (G27)."* Şeklinde iki okulda çalıştığını ve her iki okulda da nöbet ve ders dağılımı ile ilgili çatışma yaşadığını belirtmiştir.

Ders dağılımı; Bu konudaki öğretmen görüşleri, *"Ders dağılımı konusunda çatışmalar mevcut (G26)." "Ders dağılımındaki adaletsizlikten kaynaklı bir çatışma oluyor.Bölüm şefinin tamamen kendi tasarrufuyla kimi öğretmene bir saat bile teorik ders vermezken kimi öğretmene 20 saat ders teorik verebiliyor (G32)."* Ders dağılımı konusunda çatışmalar yaşandığını belirtmişlerdir.

Şahsi isteklerin karşılanmaması; Bu konudaki öğretmen görüşü, *"Kendi kişisel sebeplerinden dolayı özel durumlarından dolayı oluyor bazen. İşte yani çocuğu okula gidiyor. Okula bırakacak. Geç geliyor sabah. İhtiyaç vardır doğrudur. Çocuğunu da okula bırakacak. O konuda idare işte 'biz yapamayız edemeyiz.' demişti. Ki bunu Kıbrıslı olan öğretmene söylemişti. Yani ben buna şahit oldum (G19). "* şeklinde ifade ederek öğretmenlerin özel durumlarına ait isteklerin karşılanmadığını belirtmiştir.

Öğretmen devamsızlığı; Bu konudaki öğretmen görüşü, *"Devamsız öğretmenlere karşı idarenin sergilemeye çalıştığı tutum çatışmalara neden oluyor (G36).*"şeklide ifade ederek öğretmen devamsızlıklarının çatışmalara neden olduğunu belitmektedir.

İnanç: İnanç temasını oluşturan görüşmelerden elde edilen kodlar derse, alana müdahale (1), dini ölçüt farklılığı (1), inanç (1), aşırılık (1) ve ideolojik tavır (1) şeklindedir (Tablo 4). Bu tema ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir.

Derse, alana müdahale; Bu konudaki öğretmen görüşü, *"Ben bir bayanın benim dersime müdahale ettiğini. Sınıfta benim dersim ile ilgili konuştuğunu kendi bizzat geldi öğretmenler odasında söyledi yani. 'Benim' dedim 'dersime müdahale edemezsiniz. Hangi hakla siz böyle bir tartışma başlattınız? Çünkü yeni yeni Din Kültürü dersleri işleniyor. Konular var. Belki öğrenciler o konulara alışkın değil.'*

'Siz' dedim 'kendi dersinizi işleyebilirsiniz. Benim dersim hakkında konuşma yapamazsınız.' O anlamda öğretmenlerle belki fikir ayrılığı bazında olabiliyor (017)."

Dini ölçüt farklılığı; **Bu** konudaki öğretmen görüşü, *"Daha çok kültürel çatışmalar olabiliyor yani insanlar işte diyelim ki dini hususlarda, milli hususlarda herkesin ölçütü farklı olduğu için herkesin yaklaşımı farklı olduğu için, birde daha çok bilmedikleri konularda çok incitici şeyler söyleyebiliyorlar (021)."* şeklindedir.

İnanç; **Bu** konudaki öğretmen görüşü, *"İnanç konularında az da olsa yine düşünce farklılığı olan insanların birbirlerine böyle şakavari laf çarpmada olsa çok marjinal çatışma sahneleri gözlemledim (007).* "şeklindedir.

Aşırılık; Bu konudaki öğretmen görüşü, *"Ben, çatışma, fikir ayrılığı, evet kısa bir çatışma yaşadım. Bu çok. Bir öğretmenin, birebir yaşadım. Aşırılığı tartışıyorduk. Bir örnek vereyim onu. Aşırılığı tartışıyorduk. Okul bahçesinde. Bir öğretmen arkadaşla. Aşırılık işte, kıyafetlerde aşırılığa başladı. Derken; dinde aşırılığı örnek verdi bana. Ama yanlış bir örnek verdi. Dedi ki, 'dinde de aşırı gidenler var' dedi. 'Mesela nedir?' dedim. 'Dinde aşırı gidenler.' Dedi 'günde beş vakit namaz'. 'Beş vakit kılmak aşırılık mıdır? O, Allah 'ın isteği' dedim. Ve bana itiraz etti. 'Ne yani biz günde beş defa, her sabah kalkacağız, yani namaz kılacak mıyız?' Falan diye. Böyle bir farklı düşüncemiz oldu. Ama ileri boyuta taşınmadı (010)."* şeklindedir.

İdeolojik tavır; **Bu** konudaki öğretmen görüşü, *"İdeolojik tavır takınan bazı öğretmenler, (İlahiyat Kolejini kastederek) idarenin aleyhinde sendika ile işbirliği yapıyor (034). "* şeklindedir.

Sendikal: Sendikal temasını oluşturan görüşmelerden elde edilen kodlar sendika **(4),** siyasi - particilik (3) ve marjinal görüşler (1) şeklindedir (Tablo 4). Bu tema ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir.

Sendika; **Bu** konudaki öğretmen görüşleri, "------ *çatışma var. Çünkü, grevden dolayı çatışma var (004). " "Ama genel anlamda bazen idareyle sendikal anlamda anlaşmazlıklar oluyor. O da genelde, gördüğüm kadarıyla tatlıya bağlanmaya çalışılıyor. Öğretmen arkadaşlardan sendikacı olan arkadaşlardan bazen idarenin karşılaştığı durumlar oluyor. Sonuçta işte idare daha çok hani bu grevlere, şuna buna karşı koyduğu için, sonuç genelde eğitimin lehine, öğrencinin lehine olmuş oluyor (006). " "İdeolojik tavır takınan bazı öğretmenler, idarenin*

aleyhinde sendika ile işbirliği yapıyor (G34)." "----- sendikasının militanları TC düşmanı, TC'li öğretmenleri de asla istemiyorlar (G37)." Şeklindedir. Tüm bu görüşler sendika kaynaklı çatışmaları belirtmektedir.

Siyasi - particilik; "Mesela, siyasi anlamda çatışma var. Gözlemlediğim. Farklı oluşumlar arasında. Atamalar konusunda kendi siyasi rejiminden olmadığı zaman birbirleri ile çatışma içerisinde olduklarını gördüm (G07)." "Artı işte diyelim ki az da olsa bu particilik dediğimiz şeyler var (G16)." "Öğretmenler arasında siyasal görüş zıtlıkları vardır (G37)."

Marjinal görüşler; Bu konudaki öğretmen görüşü, *"Kimi Kıbrıslı öğretmenler aşırı ırkçı, mikro faşist, ayrımcı, dışlayıcı görüşlere sahipler. Çalıştığım meslek lisesinde marjinal ırkçı partilere, KSP, BKP, YKP'ye mensup eğitimciler var. Bunlar KKTC'yi bile tanımıyorlar (G37)."* Şeklindedir.

Yıldırma: Yıldırma temasını oluşturan görüşmelerden elde edilen kodlar yıldırma (2) şeklindedir(Tablo 4). Bu tema ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir. *"Çatışma yönetimini bilmediğinden genelde çatışmalar, yöneticinin çatıştığı çalışanla iletişimi kesmesi ve angarya görevler vermeye çalışarak onu yıldırmaya çalışmasıyla sonuçlanabilmektedir. En son çatıştığı iki çalışanı yaz tatili dönüşü farklı kurumlara istekleri dışında görevlendirilmesi ile sonuçlanmıştı. Bu iki çalışan kurumdan ayrılmak istediklerinde onlara engel olmuş burada benim dediğim olur mesajı vermişti (G28)." "İlk yılda Rehber Öğretmenin görev tanımının KKTC ilkokulları yönetmeliklerinde olmamasından dolayı idarecilerin keyfi görevlendirme ve iş tanımlarına karşı koyunca; iletişim kurmama, alanımızla ilgili resmi yazıların son başvuru tarihlerinin sonrasında iletilmesi gibi davranışlarla karşılaştım (G30)."* Her iki görüşmecide öğretmenlere yönelik bir yıldırmadan bahsetmektedir.

Türkiyeli : Türkiyeli temasını oluşturan görüşmelerden elde edilen kodlar Ağır işlerin bize verilmesi (1), Angarya (1), Branş dışı ders (1), Kıskançlık, gözde, yeni uzmanlıklar, (1), Temsil (1), Kayırmacılık (2), Yabancı görme, istihdam (4) ve Yeni uygulamalar, değişim (1) şeklindedir (Tablo 4). Bu tema ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir.

Ağır işlerin bize verilmesi; Bu konudaki öğretmen görüşü, *"Genelde uygulamalarla ilgili, yani sınıf dağılımı ile ilgili, öğrenci dağılımıyla ilgili ufak tefek birkaç çatışmamız oldu. Açmam gerekirse bize daha ağır durumdaki kişilerin bize*

verilmesi. Bunlarla sürekli haftada 20 saat bizim sürekli ders çalışmamız. Çünkü bunlar diğer atölyeydi ve saireydi gibi imkanlar olmadığı için bu yükü bize yüklemek istediler. Onla ilgili biraz sıkıntımız oldu. Biz derken kastım, Türkiye Cumhuriyeti'nden gelen öğretmen arkadaşlara, genelde işte kimsenin istemediği kenarda kalmış çocuklar onlara gönderiliyor (G14)."şeklindedir.

Angarya; Bu konudaki öğretmen görüşü, *"Yöneticinin çatıştığı çalışanla iletişimi kesmesi ve angarya görevler vermeye çalışarak onu yıldırmaya çalışmasıyla sonuçlanabilmektedir (G28)"* şeklindedir.

Branş dışı ders; Bu konudaki öğretmen görüşü, *"Branş dışı ders verilmek istendi ben de kabul etmedim (G25)."* şeklindedir.

Kıskançlık, gözde, yeni uzmanlıklar; Bu konudaki öğretmen görüşü, *"Yani bana verilen görev, aynı anda başkasına da verilebiliyor. Veya başkasına verilmiş görev, başkası yapamadığı için bana veriliyor. Burada bizim görev tanımı yok yani. Hepimiz uzmanız. Hepimiz her iştenforumluyuz gibi bir mantık var; Yaşanan birçok çatışma var. Mesela bizim en sıklıkla yaşadığımız çatışma; işte bizler görevlendirme öğretmenleriz. Diğerleri kadrolu uzman. Bundan dolayı sıklıkla çatışma yaşıyoruz. Yani biz işin büyük çoğunluğunu sırtlanıyoruz. Büyük işi biz yapıyoruz. Ama bir de diğer insanların egolarıyla uğraşmamız gerekiyor. Biz iş üretiyoruz. İş üretince diğerlerinin üretemediği açığa çıkıyor. Böyle olunca bizim iş üretmemizi engelleyecek sahneler yaşanıyor. Mesela Müdür Bey, Uzmana görev veriyor. İşte şu tarihe kadar bitecek diyor. O tarih oluyor, o iş bitmiyor. O iş bitmeyince o günün gecesi tam biz çıkacağız diyor ki 'Alın şu işi bitirin.' Tabi biz bir saat içerisinde bitiriyoruz bu işi. Ondan sonra Müdür Beye teslim ediyoruz. Ertesi gün uzmana soruyor. 'Niye bu iş bitmedi?' Ondan sonra uzman da bitmiş işi görünce bu sefer bize diş biliyor. Gibi durumlar oluyor. Ondan sonra bizim iş yapmamızı engellemek için bize lazım olan bilgileri yavaşlatıyorlar. İşimizi yavaşlatıyorlar. İş yavaşlatma düzeyinde bir çatışma yaşıyoruz (G03).*"şeklindedir.

Temsil; Bu konudaki öğretmen görüşü, *"Artık onlarla herhangi bir sorunumuz olmuyor. Yalnız şu var, Önceki gelen kişilerden şikâyetçi. Benim anladığım. Bu gün tekrar, bir tanesi dedi bana ki 'Önceki gelen kişiler bet'e de gidiyordu. Bilmem neye de gidiyordu.' Adam ondan şikâyetçi, yanlışlarından dolayı.*

Bunu yapan Türkiye'den gelen öğretmenlerdi. Yanlış imaj bırakmışlar. Yanlış imaj bırakınca adamlar bize karşı önyargılı (G04)." şeklindedir.

Kayırmacılık; Bu konudaki öğretmen görüşleri, *"Yine örneğin en son görevlendirilmem. Hem kanunen, hem ak/ende yanlıştı. ----- hocam söyledi ama doğru olmadığını ben kendisine ifade ettim. Hem buranın yönetmeliklerinde mevzuatında ilk gelen öğretmen değil, son gelen öğretmen görevlendirilir. Burada da Türkiye'de de öyle. Ben başka bir yere gittim. Bu çatışmadır yani. Hani bunu eleştirdim ben şahsen. Hem idarecilere hem de görevlendirilmeyen öğretmen arkadaşın önüne koydum ben. Bana gelemez dedim bu yazı. Bana niye geldi? O da baya işi detaylandırdığını ifade etti. Görüşmelerin yapıldığını. Olayın serencamını anlattı yani. Nasıl geldiğinin bu yazının. Bu anlamda bu da bir çatışmaya örnektir. Kesinlikle haksızlıktır yani. Kim yaparsa yapsın yani(G 17)." "Ben bir çatışma yaşadım. Daha doğrusu Kıbrıs'taki arkadaşlardan ziyade Türkiye'den gelen arkadaşlarla benim çatışmam pldu. ;,Yani bu noktada hani birilerinin böyle kendilerini işte bir yerlerden bir şeyler bulup kayırma noktası çok fazla vardı. Bir adaletsizlik noktası yaşadım (G16)."* Şeklindedir.

Yabancı görme, istihdam; Bu konudaki öğretmen görüşleri, *"Geliyor işte. En son benim başıma geldi. Bir Kıbrıslı bir kuaförlük öğretmeni genç bir kişi benim üstüme yürüdü (GI 1)." "Ben bir çatışma... Şöyle Türkiye'den geldiğimiz için biraz yani o tarz bir çatışma yani, tepki. Yani, öyle hissettim. Direk yüzüme karşı bir şey söylenmedi de. Ama tavırlardan biraz öyle bir şey anladım. Yani biraz böyle dışlanmışlık hissi. O da her zaman değil yani. Bazen oluyor. Yani her zaman değil bazen işte insanlarda çok ilgi alakamız oluyor. Bazen bakıyorsun işte... Oda herhalde sendikadan kaynaklanan bir şey diye düşünüyorum. Yani böyle bir gerginlik oluşuyor. Sonra tekrar zaman içerisinde tekrar yumuşama oluyor. Sonra tekrar bir gerginlik. (G15)" "Ben ilk geldiğim zamanlarda çatışma yaşadım. Daha çok önyargılara dayanan bir çatışmaydı. Yani işte Türkiye'den öğretmenlerin gelmesine gerek var mı? Tabi o alanda aslında burada yeterli kadar branş öğretmeni olmadığını bilmiyorlardı. Yani kendileri için bir iş alanı daraltma unsuru olarak görüyorlardı. Ama bu çatışmanın olması işe yaradı. Ona bunu anlattık. Sonradan iyi ki geldiniz. İyi ki gelmişsiniz noktasına vardılar (021)." "Eğitimi çok ciddiye*

aldığım için dışlanıyorum. Öğrencilere çok konu aktardığım için eleştiriliyorum. Çok temrin yaptığım için dışlanıyorum (G37)." Şeklindedir.

Yeni uygulamalar, değişim; Bu konudaki öğretmen görüşü, *"Mesela müdür bey işte dediğim gibi bana sınıf öğretmenliği görevi verildi. Sonra alındı. Ha, bu çatışmanın ürünüydü. Niye alındı? Tabi cevapsız olarak kaldı. Cevapsız kaldı. Tabi ben kendi kendime bazı şeyleri yorumladım. Herhalde ya branşım itibariyle oldu, ya öğrencilerden şikayet oldu. Neden çünkü ben biraz farklı çalışmak istedim. O tabi okuldaki sisteme biraz aykırı geldi herhalde. Mesela öğrenci velileriyle görüşmeyi istedim. Öğrenci velilerinin telefon numaralarını bir şey vardır. Öğrenci bilgileri dokümanı doldurup öğrenci velileri ile görüşme istediğimi yansıttığımda bu herhalde idare açısından hoşnutluk olmadı. Çünkü farklı ve yeni bir uygulamaydı. Belki farklı algılandı. O nedenle de belli bir ufak çatışma yaşadık (G09)."* Şeklindedir.

Paydaşlar: Paydaşlar temasını oluşturan görüşmelerden elde edilen kodlar ¥eli"Ç'1), Öğrenciye karşı tutumlar (2) ve Sınıf Yönetimi (1) şeklindedir {TabloA). Bu tema ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir.

Veli; Bu konudaki öğretmen görüşü, *"Velilere karşı okul yönetiminin tutumlarında dolayı çatışmalar bazen oldu (G29).* Şeklindedir.

Öğrenciye karşı tutumlar; Bu konudaki öğretmen görüşleri, *"Öğrencilere karşı sergilenen tutumlarda çatışmalar oluyor (G39)." "Mesela; öğrenciye öğretmen ceza vermek isterken okul idaresi affetme yolunu tercih etmektedir (G40)."* Şeklindedir.

Sınıf Yönetimi; Bu konudaki öğretmen görüşü, *"Sınıf yönetiminden kaynaklanan sorunlardan çatışmalar meydana gelmektedir (G30)."* Şeklindedir.

İletişim: İletişim temasını oluşturan görüşmelerden elde edilen kod iletişimdir (4) (Tablo 4). Bu kod tek başına tema olarak alınmıştır. Bu tema ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir. *"Mesela, bazı arkadaşlar öğretmenler odasına uğramıyor. Konuşmuyor. Konuşmadığın bir kişinin ne düşündüğünü bilemezsin. Neyle çatışacağını anlamazsın. İletişimde ihtiyaç nedir? Ben bu insanlara nasıl uyum sağlarım? Veya bu insanlar bana nasıl uyum sağlar? Ortamı nasıl dostça yönlendiririz? Böyle bir şey yapmayınca, çatışmada olmaz. Öyle değil mi? Bir şey olmaz yani. İletişimin olmadığı yerde bir şey olmaz. Şimdi mesela, şimdi ben otururum oraya. Giderim özellikle öğretmenler odasına otururum. Konuşurum.*

Şakalaşırım. Artık içini dökmeye başladı. Yani, bir tanesi var hala adam zaten at gözlüğü ile dolaşıyor (G04). " "Ders yaptığım sınıfın çatısı akıyordu. Okul müdürüne bu sorunu aktardım. Okul müdürü hiç ilgilenemeyeceğini söyleyip beni tersledi. Bende 'Yani, hocam' dedim 'bu benim sorunum değil sizin okulunuzun sorunu. Ben de şu an orada ders yapmıyorum. Ama orada bir sürü kitap var. Eğer çatı akarsa o kitaplar orada mahvolur. ' Sizin sorununuz dediğim halde benim orada bir lafım şey yaptı. Kullanaraktan şey yaptı. Bana olmadık şeyler söyledi. İşte böyle yaptınız. Şöyle söylediniz. Size yakışmıyor falan türü şeyler söyledi. Ben defalarca özür dilediğim halde bunları kabul etmedi. Hiçbirini kabul etmedi. Böyle çatışma durumu yaşamıştık (G12). " "Yöneticimiz farklı bir iletişim şekline sahip birisi. Vermek istediği mesajları net olarak anlayana kadar iletişimden kaynaklanan çatışmalarımız oldu. Bununla birlikte yöneticimizin söylediği ama daha sonrasında ben böyle bir şey söylemedim diyerek aramızda meydana gelen olumsuz bir durum vardı. Ben orada tavrımı net olarak koyunca bir dahç..rıöyle bir durum yaşanmadı. Kurum içi çalışanlarla çatışma yaşadığımız zqmqnlar oldu ve genelde benim şube amiri ile olan iyi diyaloglarımdan kaynaklanan içinde kıskançlık olan çatışmalardı (G28)." "....karşı koyunca; iletişim kurmama, ... gibi davranışlarla karşılaştım (G30)." Tüın görüşlerde görüşmeciler iletişimden kaynaklı çatışmalardan bahsetmektedriler.

Kaçınma: Kaçınma temasını oluşturan görüşmelerden elde edilen kod kaçınmadır (4) (Tablo 4). Bu kod tek başına tema olarak alınmıştır. Bu tema ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir. *"(Çatışmayı kastederek) Bunu da, bizimle değil de. Biz herkese eşit mesafede olmak zorundayız ve öyle davranıyoruz. Hani bu, hangi görüşten olursa olsun insanlar. Bizim için önemli olan insan olması diye davrandığımızdan, bizden herhangi bir problem olmuyor (G06)." "Bizimle de zaman zaman çatışmaya girme arzuları hissettim. Gözlemledim. Ama biz yinede onlardan uzak durduk yani (G07)." "Ancak çatışmanın eşiğine geldiğimizde, özellikle misyonumuz kaygısıyla hareket ettiğimizden dolayı mümkün olduğunca çatışmaya mahal vermemekteyiz (G26)."*Görüşmeciler çatışmadan yurt dışı görevin gereği kaçınma tutum sergilediklerinden bahsetmektedirler.

Görev: Görev temasını oluşturan görüşmelerden elde edilen kodlar Görev anlayışı (5), Görev tanımının net olmaması(2), Kuralların işlememesi(I), Okul

çalışanlarını disipline alma(l), Sorumluluk almama (1) şeklindedir (Tablo 4). Bu tema ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir.

Görev anlayışı; "Ben daha çok, bugün mesela, şeyde, şeyle çatışıyorum. Adam hala, aşağıda hala, bir dönem bitti. Hala geometrik çizimler gösteriyor. Veyahutta perspektife yeni geçmiş. Ben bu konuda çatışıyorum onla. Ve diyorum ona, 'Senin bu konuda yaptığın yanlış. Sonunda bu yarım öğreniyor. Günahtır.' Bu konuda çatışıyorum onla(G04)." "Öğrencilerin okuldan dışarı çıkması, çıkmaması durumu var işte. Öğrencilerin teneffüslerde okul sınırları dışına çıkmaması gerekiyor. Bir arkadaşın öğrencileri dışarıya çıkmıştı. Bu arkadaşa söyledim ben. 'Öğrencilerin işte dışarıya çıktı, şu öğrenciler' diye. Ondan sonra 'tamam ilgilenirim' dedi. İkinci teneffüs yine aynı çocuklar yine aynı şekilde dışarıya çıktılar. Gidip söylediğimde 'Ben ne yapabilirim?' İşte 'Benpeşlerinde mi dolanacağım. Beni ilgilendirmez' falan filan dedi. Dedim 'yarın bir gün bir şey olursa' dedim. Bir olay olduydu. 'Örencilerin ifadesine başvururlarsa' ded/m. 'Senin başın ağrıyabilir' dedim. 'Bana ne' falan dedi. Ben de yapması gerekenle ilgili işte bir şeyler söyledim. Orada bir anlaşmazlığımız olduydu (Q20)." "Okulda yapmanız gereken göreviniz olan bir durumu gerçekleştirirken olumsuz tepkiler alıyorsunuz. Aynı gün nöbet görevinde bulunduğunuz başka bir öğretmen sizin görevinizde hassas davranmanızdan rahatsız olduğunu davranışlarıyla bazen de sözleriyle size hissettiriyor (G23)." "Eğitimi çok ciddiye aldığım için dışlanıyorum. Öğrencilere çok konu aktardığım için eleştiriliyorum. Çok temrin yaptığım için dışlanıyorum (G37)." "En önemli çatışmam ate/yede 300 milyarlık cihaz malzeme gelmiş. 3-4 yıldır açılmadan kutusunda bekletilmiş. Benim yaşadığım en büyük çatışma bu idi (G38)." "öğretmenlerin görev anlayışlarıyla ilgili çatışmalar oluyor (G39)." Şeklindedir. Görüşmeciler tilin bu anlattıklarında görev anlayışı nedeniyle yaşanan çatışmaları belirtmektedirler.

Görev tanımının net olmaması; Bu konudaki öğretmen görüşleri, *"Burada bizim görev tanımı yok yani. Hepimiz uzmanız. Hepimiz her işten sorumluyuz gibi bir mantık var. Yaşanan birçok çatışma var (G03)." "Görev tanımının net olmaması nedeni ile çatışmalar çıkıyor." "İlk yılda Rehber Öğretmenin görev tanımının KKTC ilkokulları yönetmeliklerinde olmamasından dolayı idarecilerin keyfi görevlendirme ve iş tanımlarına karşı koyunca; iletişim kurmama, alanımızla ilgili resmi yazıların*

son başvuru tarihlerinin sonrasında iletilmesi gibi davranışlarla karşılaştım (G30). "şeklindedir. Görüşmeciler görev tanımının net olmayışından meydana gelen çatışmalardan bahsetmektedirler.

Kuralların işlememesi; Bu konudaki görüş, *"Okulda işlemez hale gelen kalıplaşmış kuralların işlememesi söylenebilir (G36)."* Şeklindedir.

Okul çalışanlarını disipline alma; "Okul eğitim öğretiminin düzenli olması adına yapılan, disiplin kurma amaçlı yapılan çalışmalarda çatışmalar yaşanmakta (G23)." Şeklindedir.

Sorumluluk almama; Bu konudaki öğreten görüşü, *"sorumluluk almama kaynaklı çatışmada mevcut (G36)."* Şeklindedir.

2.Boyut: Okulun örgütsel amaçlarının· gerçekleştirmesine yönelik olarak yöneticilerle hangi çatışmalar yaşanmaktadır? Bu yaşanan çatışmalar ne tür çatışmalardır? Sizin bu konuda yaşadığınız bir çatışma var mıdır? irneklendirebilir misiniz?

Araştırmanın ikinci sorusana. ilişkin araştırmaya katılan 40 öğretmenin görüşleri Tablo-5' de belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 5. Okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirmesine yönelik olarak yöneticilerle hangi çatışmalar yaşanmaktadır?

S.N.	Örgütsel amaç çatışmalarının varlığı / Katılımcılar	f	%
1	Örgütsel amaç çatışma var. (G01,G02,G03,G04,G06,G07, G09, Gl0,Gll,Gl2,Gl4,Gl5,Gl8,Gl9,G20,G21,G22,G23, G25, G26,G27,G28, G29,G30,G31,G32,G34,G35)	28	70,0
2	Örgütsel amaç çatışması yok. (G05,G08,G13,Gl6,Gl 7, G24,G33, G36,G37,G38,G39,G40)	12	30,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerden 28'i, %70'i örgütsel çatışmanın olduğunu söylemekte, 12'si, % 30'u ise örgütsel çatışma yok demektedir.

Örgütsel Amaç Çatışması Var: Bu görüşe ilişkin öğretmen görüşlerinden bazıları şöyledir. *"Örgütsel çatışma var (GOJ)." "Tabi oluyor (G04)." "gördüğümüz kadarıyla çatışmalar zaten var. Ya da olması gerekiyor (G05)." "Ya olur tabi. Öğretmenler arasında, idareciler arasında çatışma oluyor (G09)."* Tüm bu görüşler örgütsel çatışmanın varlığım göstermektedir.

Örgütsel Çatışma Yok: Bu konudaki öğretmen görüşleri ise şu şekildedir. *"Yani bu anlamda çok fazla örgütsel amacı gerçekleştirmek için çok çatışma olduğunu düşünmüyorum. Yani, ben onun çok fazla bir çatışma olduğunu düşünmüyorum. Çünkü açıkçası çok olumsuz mu düşünüyorum? Çok gaddarım. Ben çok örgütle bir alakaları olduğunu da düşünmüyorum. Yani orda bir bina var, bir qrgüt var. Tamam, onun bir amacı vardır elbette, kuruluş amacı ama bunların hiçbiri o amacın farkında değiller. Sadece şöyle düşünürler, oradaki birinci derecedeki amaç çocukları okuma yazmayı öğretmektir. Yani eğitimin amacı, davranış kazandırmaktır diye bilmiyor. Söylediğin zaman "Evet böyledir" diyor. Ama ben çok farkında olduklarını düşünmüyorum. Sadece bilgi yüklüyor yani. Bu şekil. Çünkü çocukta bir davranış kazandırma eğitim amacına yönelik olarak yapılmıyor bunlar. Yani öğretimsel anlamda... Bir de zaman, yani okul bitsin gidelim mantığı var. Bu yüzden aralarında bir çatışma olmaz. (G04)." "Yo, bir çatışma yok yani. Burada öyle hani yani varr Öğretmenlerden var yani bu noktada işte biraz bir şeyler yapalım. Veya şunlarda kazansın bak. Bfr şeyler öğretelim diye gibisinden var ama. Geneli o düşüncede olmadığından dolayı onlarda geri çekiliyorlar (G16)." "Kesinlikle olmuyor. Hatta bir öğretmen, isim vermeyeceğim için tamam diyor bu şeyleri uygulayacaksınız ama hangisini yaptınız. Şu ana kadar hangisini yaptınız. Kime uyguladınız bunu. Örneğin "erken gel" diyorsun. Erken gelmeyen yada dersine devam etmeyene ne yapıldı. Sorduğunu biliyorum ben öğretmenler toplantısında (G17)." "Eğitim kalitesinin artırılmasına yönelik hem idare hem de öğretmen olarak yeterli çalışma olduğunu sanmıyorum. Hem idareciler hem öğretmenler arasında sıkıntılar aksaklıklar konuşulmakta ama harekete geçme ve sorumluluk alma arzusunun olmaması söz konusu (G36)." "Bölüm şeflerinin çoğu bölüme hakim değiller. Yönetemiyorlar. Toplam kalite yok. Düzen yok. İşlerlik yok. Program yok. Zümre toplantıları uydurma. Demirbaş kaydı düzensiz. Öğrenci gelişim tabloları yok. Eş güdüm yok (G37)." "Okulun eğitim kalitesini arttırmak için yapılan çalışmalara okul idarecileri pek katkı koymamaktadır. Nedenine gelince kimse fazla uğraşmak istemiyor (G40)."* Tüm bu görüşlerde çatışmaların olduğunu ancak örgütsel amaç çatışmalarının olmadığım savunmaktadır.

Yaşanan Çatışmanın Türleri

Bu temalar, temalara ait kodlar ve öğretmen görüşleri şu şekildedir.

Çıkar Çatışmaları: Toplam 18 öğretmenin bu tema ilgili görüşleri mevcuttur. Kodlar ve kodlara göre dağılım ise şu şekildedir. Kişisel Çıkar (14), Siyasi çıkar, particilik, adam kayırma (4). Bu temaya ile ilgili öğretmen görüşleri şunlardır (Tablo 6).

Tablo 6. Bu yaşanan çatışmalar hangi tür çatışmalardır?

Tema	f	Kod	f
Çıkar Çatışmaları	18	Kişisel Çıkar(G03,G05,G08,G1O,G14,G20,G21, G25, G28,G30,G35,G36,G38,G39)	14
		Siyasi çıkar, particilik, adam kayırma(G02,G04, Gl6,G17)	4
Eğitim politikası	6	Züınre(G09)	1
		Eğitim Politikaları (G09)	1
		Alışkanlıklar (G22)	1
		Sendika(G06,G10,Gl 7)	3
İdeolojik	6	İdeolojik(G25,G27,G29,G34,G36,G40)	6
Kültürel	10	Kültürel(G03;G18,G20,G23,G27,G29,G32,G34, G36, G38)vi	10
Türkiye	5	Mevzuat farklılığı(G08,G 11)	2
		Üstünlüktaslama, istihdam, sizi biz kurtardık, Türkiyeli(G04,G20,G37)	3
Yönetimsel	19	Çalışanları disipline etme(G1O,G15,G20,G21)	4
		Karar Alma(Gll,G18,G31)	3
		İdarenin inisiyatif almak istememesi(G 12)	1
		Üst yönetim(G15)	1
		Materyal eksikliği(G 15)	1
		Denetim(G04)	1
		Düzeni Koruma(G26)	1
		Görev dağılımının net olmamsı(G30)	1
		Mesleki - Sosyal (G37)	1
		Kamplaşma(G37)	1
		İlave performans yapmama(G01,G12,G19)	3
		İsteğim Kabul görmedi(G07)	1

Kişisel Çıkar; Bu konu ile ilgili öğretmen görüşleri şunlardır. *"Çıkar çatışması özellikle sene başında çok fazla oluyor. Herkes kendi menfaatini düşünüyor. Yani herkes istiyor ki en iyi sınıf bende kalsın. En az ders bende olsun. En güzel mekânı ben kullanayım. En güzel imkânlara ben sahip olayım. Çok ilginç. Yani böyle yıllardır beraber çalıştığı insanı çok basit bir çıkar için pıt diye silebiliyor. Veya onun karşınına geçip veya onun arkasından iş çevirip onun sahip*

olmasını.: Yani kendi sahip olmak istediği imkânları ona kullandırtmıyor. En iyi diğrenci/eri almak mesela. Benim branş teknoloji tasarım. Öyle olunca, işte bizim bir öğretmen, geliyor diyor ki; 'Ben sekizinci sınıflarla çalışmak istiyorum. Çünkü sekizler sanata çok yatkın.' Yalan. Ondan dolayı değil. Altılarla uğraşmak istemiyor. S'ekiz olduğu zaman çoğu zaman sınıfa gitmeyecek. Çocuklara bir çalışma verecek. Çocuklar siz bunu yapın diyecek. Çekip gidecek. Onun için, hani daha rahat edeceğtnt düşündüğünden dolayı. Çocuklar işte hem yaş olarak büyümüş. İşte konuşarak anlaşabilme imkanı artıyor, sekizlerde. Onun için sekizleri almak istiyor. Ö,bürü kızları almak istiyor. Diğeri grubu bölmek istemiyor, bölmek istiyor. Herkes kend! menfaatine göre hesapladığından çatışmalar çok oluyor (003)." "Dediğim gı'bi yani, kuşak çatışması var biraz. Yani, bana az verdi, ona çok verdi. Bana veriliyor da ona neden verilmiyor? Branş öğretmeni dersine gelmedi. Dersini kim y,ğ.pacak? Bu tür çatı~malar.var. Kişisel çıkarlar çatışması. Bu çok fazla ve bu emin olmayan öğretmenler sayılıdır, yani. Bu tarzda. Ya, bunu dile getirmeyen ö'W'etmenler biz genç öğretmenler, içinde bir iki tane öğretmen var diğerlerinde. Yani çoğunluğu bu konudaki kişisel çatışmalar çok fazla. Kişisel çıkara dayalı çı;:ı;tışmalar diyelim.(008)" "Genelde çıkar yani menfaat üzerine. Kurum içerisinde qiğer çalışanların çatışmalarının gördüğünüz zaman genelde kendi menfaatlerine çloğru bir çatışma ortamı oluşuyor (014)." "Çıkar çatışması da var. Menfaat çqtışması var (020)." "yıpratıcı tarz çatışmalardan ziyade küçük bireysel çıkarlara duyanan, yada mesleki farklılıklardan ileri gelen çatışmalar. Yani diyelim ki birisi bôyasız bir sınıfı, badanasız bir sınıfı, çok normal karşılıyor. Ama birisi rahatsız oluyor bundan. Bunun gibi şeyler (021). "çıkar çatışmaları zaman zaman olabiliyor G25)." "Yaşanan çatışmalar yatay çatışmalardır yani çalışanlar arsında işi kimin yapacağına dair çatışmalar. Daha çok çıkara yönelik çatışmalardır (028)." ,'(Genelde okul çalışanları arasında çekememezlik ve çıkar çatışmalarından kaynaklanan sorunlar dedikodu ile gün yüzüne çıkmaktadır. Bu da okulun güven grtamını olumsuz etkilemekte ve iş verimini düşürmektedir (030)." "Ufak tefek çıkar çatışmaları olabiliyor ders saatleri nöbetçilik gözcü öğretmenlik gibi (035.)" "Alışılmış okul kültürü olabileceği gibi, çıkar çatışması öne çıkma duygusu olabilir (036)." "Çıkar çatışması, bencillik(G38)." "Bölümler arası çıkar çatışmaları

yaşanmakta.(G39)" Tüm bu görüşlerde kişisel çıkar çatışmalarının varlığı belirtilmektedir.

Siyasi çıkar, particilik, adam kayırma; Bu konudaki öğretmen görüşleri şu şekildedir. *"Siyasi, evet. Şöyle yani. Burası küçük bir yer olduğu için, Kıbrıs için konuşacak olursak. Küçük bir devlet. Herkes birbirini tanıyor. Sonuçta siyasi anlamda, çıkar oluşturuyor. Yani 'ben oy kaybına uğrar mıyım, bu kişileri red'dedersem ' şeklinde. Sonuç itibari ile her gelene olumlu cevap vermek isteyip ile'tideki gündeme gelecek seçimlerde oy kaybı yaşamak istemiyor. Siyasi geleceğini ga»anii altına almak istiyor (G02)." "Kendi aralarındaki bu aşırı siyasi demeyelim de siyasi çatışmadır. Şimdi burada her şeyi biliyorsun torpille yürüyor. Torpille yürüyor. Bir zorluk görünce arar başbakanı arar. Sen kaç yıldır arayabiliyorsun. Bir ülkenin valisini arayabilir misiniz? Arayamazsın. Aradın mı, 'beni niye aradın?' der. 'B~ni niye meşgul ediyorsun?'. Ama burada, yani burada böyle bir şey var. Gf~vşeklik var. Yani, torpil boyu uzun (G04)." "Ancak;';gördüğümüz kadarıyla çatışmalar zaten var. Yada olması gerekiyor. Çünkü öğretmenlerin birçoğu, öyle öğ'fretmenler görüyoruz ki. Mesela nöbetçi olduğumuz günlerde bakıyoruz bir öğretmen yani bir ayda bir sefer derse ancak giriyor. Hiç derse girmiyor. Öğrenciler boşta. Ya kantine çekiyoruz. Ya bahçeye çekiyoruz. Soruyoruz. Öğretmen hastadır, şudur, budur, falan. İdareye söylüyorsun. Yada ilgili müdür muavinine söylüyorsun. Yani işte koruma var, kollama var. Asıl çatışmanın çıkması gereken bir noktada, asıl çocuklar eğitimden uzaklaşıyor bir şekilde. Biraz da şöyle yani, sanki ahbap çavuş ilişkileri, yani çoğunluğu Kıbrıs küçük yer olduğu için herkes birbirini tanıyor. Birçoğu akrabalıkları derecesi var, şeyi var, arkadaşlık derecesi var. Yani, bir örtbas etme yada işte göz yumma gibi yani. (G05)""İşte şu şucu. Bu bucu. Hani iki parti çekişmesine göre değerlendirirsek bu şekilde olan bir şey. Tabii ki birbirini eleştiri noktası çıkıyor yani. Mesela adam diyor ki 'Ya bak böyle'. 'E' diyor öbürü 'Sizinki, sizi de gördük canım' diyor mesela. 'Eskiden sizde neler yaptınız' diyor. Yani o şekilde bir şey oluyor. Artı, işte müdürün ve idarecinin elemanı. İşte müdüre daha yakın. Şuna daha yakın. Gibisinden mesela diyelim ki eleştirilen noktalar var yani. Mesela diyor ki 'Ya o zaten müdürün adamı' diyor zaten. Yani onun programını çok iyi ayarlıyorlar. E bize gelende böyle vallahi yani. Aramız iyi olmadığından dolayı bu problemleri yaşıyoruz diyor. Yani bir kayırmacılık var yani (Gl6)." "Okuldaki*

fikri olabilir yani. Genelde fikridir yani. O gün herhangi anlattığınız konu A öğretmene de nakledildiyse o öğretmen kendi fikrine göre değerlendirebilir. Yanlış olduğunu ifade edebilir. Ama sizinle ilgili örneğin... Biraz önce dedik ya fikridir yani. Fikri, siyasi değildir. Ama dediğiniz gibi siyasetten kaynaklanıp da okulda onu fikir edinip gelip okulda dillendiriyorsa o da siyasidir yani (G17). " "Kendi düşünce yada partisinden olmayanlara farklı davrandığını gördüm (G29)." Tüm bu belirtilen görüşlerde de siyasi çıkar, adam kayırma ve particilik ile ilgili hususlar belirtilmektedir.

Eğitim politikası: Toplam 6 öğretmenin bu tema ilgili görüşleri mevcuttur. Kodlar ve kodlara göre dağılım Zümre(!), Eğitim Politikaları(!), Alışkanlıklar (1) ve Sendika(3) şekildedir. Bu temaya ile ilgili öğretmen görüşleri şunlardır.

Zümre; Bu konu hakkındaki öğretmen *görüşü "Okulda genel kurul toplantısı alışkanlığı olmadığı için çatışmalar zümre bazında oluyor. Yani, zümre ile okul idaresi arasında oluyor. İşte beden eğitim zümresi ile okul idaresi yada matematik zümresi ile idare arasında oluyor. Özellikle o tabi sınıf geçme yönetmeliğinin açıkçası bana göre sıkıntılı olmasından kaynaklanan bir problem var. Nedir oda? Genelde idareci okulda başarı oranının yüksek olmasını ister. Ama öğretmende başarısız öğrencinin sınıfta kalmasını arzular. Bu ister istemez bir çatışma sebebi oluyor. Bu anlamda mesela matematik zümresi ile okul idaresi arasında böyle bir çatışma oldu (G09)."* Şeklindedir.

Eğitim Politikaları; Bu konudaki öğretmen görüşü, *"Aslında sistemsizliğin getirdiği bir problem o. Çünkü neden? Bir öğrenci, özellikle ortaöğretimde bir öğrenci bir dersten kaldığı zaman diğer der/erden de kalmış sayılıyor. Bu aslında bir problem. Veya öğrencilerin 12 zeka türüne göre, hangi zeka türüne bağlı olduğu tespitinden yola çıkarak öğrencilerin aslında bir branşta başarılı olan bir öğrencinin diğer branşta az başarılı olması doğaldır. Ama her branş öğretmeni her öğrenciden aynı anlamda, aynı seviyede başarıyı bekliyor. Bu sebep-i sıkıntı yani. Ama bu sıkıntıyı zümreler arası diyalog, işbirliği olmayınca fatura öğrenciye çıkıyor. Ama buda idarede genelde tabi öğrenci ve veliyi tuttuğu için, bir bakıma dengeyi sağlamak için işin içerisine girdiğinde bazen çatışmalar oluyor (G09)."* Şeklindedir.

Alışkanlıklar; Bu konudaki öğretmen görüşü *"I.sınıflarda okuma yazma eğitimi konusunda okulumda uygulanan tüme varım yönteminin yol açtığı*

aksaklıkları l.stntf öğretmenleriyle paylaştım ancak; diğer okullarda da aynı yöntemin uygulandığını ve daha kolay öğretildiğini söyleyen öğretmen görüşleri ile karşılaşttm.. bu konuda yönetici de uygulanan yöntemi tasvip etmediğini; ancak yasa ya da denetçilerin 2 yönteme de izin verdiğini ifade etmiştir... bu durum okuldaki üst sıYıı/öğrencilerin de kavrama analiz sentez yetersizliklerini etkilediğinden, rehber öı~etmen olarak okulda gündeme getirdiğim ve çatışmaya neden olan konulardan bı,;idir (022)." Şeklindedir.

Sendika; Bu konudaki öğretmen görüşleri ise şunlardır. *"Ya sendikaların bazı şeıyleri olabiliyor ama tam bu genel anlamda... Ne diyeyim. Yani, çatışmalarda gene/de grevlerde öğrencilerin aleyhine olabilecek şeyler oluyor ya. Bu anlamda prob/em yaşanmış oluyor. Bunu da idare engellemeye çalışıyor mümkün olduğunca (G06)." "Fakat bazı öğretmenler buna karşı çıktı. Bundan dolayı karşı çıkarken de ditek kendileri belki söylemediler ama sendikaya haber verdiler. Ve bu konularda sendikayla idareci çatışmaları yaşandı.. >![azı öğretme'nlerde tabi bunda sendikayı destekledilerler (GJO)." "Siyasidir genelde yani. Okullar bazında değil de. O sendikalartn bazıfaaliyetleri, karşı çıkması ve sair (G17). "* Tüm bu görüşler sendikal kaynaklı çatışmaların varlığını göstermektedir.

İdeolojik: (6), Toplam 6 öğretmenin bu tema ilgili görüşleri tek kod altında Yerilmiştir. Bu temaya ile ilgili öğretmen görüşleri şunlardır. *"Hepsi var. Kültürel çatışmada var ideolojik çatışmada var (020)." "Daha çok ideolojik ve çıkar çatışmaları zaman zaman olabiliyor (025)." "Daha çok kültürel ve ideolojik. Örneğin öğrencileri bilinçlendirmek adına yapılan çalışmalar genellikle okul idarecileri tarafindan gereksiz görülüyor. Hatta bazen engellenebiliyorsunuz. Qğrencilere okumaları. için verdiğim kitapların içeriği sorgulandı ve bu çocukların bunlara ihtiyacı olmadığı belirtildi (027)." "Genelde kültürel ve ideolojik de var (029)." "Öğrencilere verilen dini kitaplar şikâyet konusu yapılmıştır. İdeolojik ve kültürel tür çatışmalardır (034). " "İdeolojik, kültürel, kişisel, mesleki ve sosyal çatışmalar çok belirgindir (036)." "Okulun eğitim kalitesini arttırmak için yapılan çalışmalara okul idarecileri pek katkı koymamaktadır. Nedenine gelince kimse fazla uğraşmak istemiyor. Bu çatışmalar genellikle ideolojik durumda (040). "* Görüşmeciler çatışmaların ideolojik kaynaklı olduğunu belirtmektedirler.

Kültürel: Toplam 10 öğretmenin bu tema ilgili görüşleri tek kod altında verilmiştir. Bu temaya ile ilgili öğretmen görüşleri şunlardır. *"Kültürel çatışmalar yaşanıyor. Yani bir ön yargı olabiliyor. Özellikle işte başka kültürden gelmiş olan insanlara karşı bir önyargı oluyor. Türkiye'den gelenlere karşı bir ön yargı var. Türkiyelilerin Kıbrıslılara karşı bir ön yargısı oluyor. Zamanla birbirlerini tanıdıkça bakıyor, 'a, al ikimizde çok iyi anlaşıyormuşuz' önyargıları... Ama işte bir kaynaşma olması lazım öncelikle. Kaynaşma olmayınca herkes o ön kabulle birbirine mesafeli kalınca o çatışmalar sürekli sürtüşmeye dönüyor (G03)." "Ondan sonra bölge insanını tanımaması. Müdür bölge dışından. Bölge yapısını bilmemesi ve bölgeyi bilen insanlardan yararlanmak istememesi (G18). " "Kültürel, kültürel çatışma. Yani yarı kültürel yarı ideolojik mi? İdeolojik değil de pek. Kültürel. Biz Türkiye'den geldiğimiz için Türkiye'den gelen öğretmenler biraz daha ne diyeyim. Dışlanıyor izlenimi yaratıldı bende. Yada ikinci planda yani bazi konularda fikir beyan ettiğin zaman pek dinlenmiyor. Kendi fikriniydmpoze etmeye çalışıyor karşı taraf İşte yurt dışı biraz (G20)." "Daha çok kültürel olduğuna inanıyorum. İkinci sırada ise çıkarlar söz konusu oluyor. Yani alışılmış bir durum var ise siz onu olması gerekenler ile değiştirmeye çalışıyorsanız bu çok zor. Gerek yönetimce gerekse öğretmen arkadaşlarca olumsuz tepki alıyorsunuz, o zaman bu çatışma kültürel bir çatışma gibi algılıyorum. Çünkü bizim gibi geçici görevli olan öğretmenlerin bir çıkar çatışması yaşaması biraz daha geri plandadır, kanaatimce (G23)." "Daha çok kültürel ve ideolojik (G27)." "Genelde kültürel ve ideolojik de var (G29)." "Kültüreldir. Çünkü daha öncekilerden böyle gördüğü için aynı davranışı sergilemektedir (G32)." "Öğrencilere verilen dini kitaplar şikâyet konusu yapılmıştır. İdeolojik ve kültüreldir (G34)." "Alışılmış okul kültürü olabileceği gibi, çıkar çatışması öne çıkma duygusu olabilir (G36)." "Paylaşım kültürünün olmayışı, Bireyselcilik, ------ dışarıdan geldiğiniz zaman seni içine almaz. ------- köylü geri kafalı (G38)."* Tüm bu görüşler kültürel kaynaklı çatışmaları işaret etmektedir.

Türkiye: Toplam 5 öğretmenin bu tema ilgili görüşleri mevcuttur. Kodlar ve kodlara göre dağılım ise Mevzuat Farklılığı (2) ve Üstünlük taslama, istihdam, sizi biz kurtardık, Türkiyeli (3) şekildedir. Bu temaya ile ilgili öğretmen görüşleri şunlardır.

LIBRARY

Mevzuat Farklılığı; Bu konudaki öğretmen görüşleri şunlardır. *geçen sene ana sınıflarının bana verilmemesini gerektiğini söyledim. Müdüre de Bu sene nüdür yardımcılığına vekil eden öğretmende, eşi ana sınıfı öğretmeni. Aslında etkili bir öğretmen. Yani idarecilik yapıyor. On da söyledim, sene başında 'bana ana sınıflarını vermeyin' dedim. 'Ben, ana sınıflarına girerken kendimi boş beleş hissediyorum. Oyun oynatmaktan bıktım' dedim. 'Tamam' dediler. 'I~akaca~ız' dediler. 'Bir şeyler yapacağız' dediler. İşte tuttular nöbetimi güya tek güne indirdiler. Onu da pazartesi gününe alınca haberim yok. Yani onu da kamufle etmeye çalıştılar. Bu konuda çok sıkıntı çektim (G08)." "Ben iki sene, üç sene boyunca okulda rehber öğretmene ders ve nöbet verilmemesi konusunda ciddi şekilde çatışma yaşadım. Şu an öyle bir sıkıntım yok açıkçası. Şu an girdiğim dersler rebberlik dersi. Müdür değiştikten sonra---------- gittikten sonra, 2,5 sene o benim başundaydı. Ders ve başka dersleri, işte alan dışı dersler işte girişimcilik, demokrasi, insan hakları -gibi derslere girmenieJJ,.~; paşladım. Nöbet verilmedi. Hatta o varken haftada iki gün nöbetim vardı. Öyi~i sıkıntılarım vardı. Onunla sürekli bu konuda çatışıyordum. Ama yani daha doğrusu sorunumu gündeme getiriyordum. Sözel olarak, yazılı olarak ve saire, ama sonuçta olumlu bir geri bildirim alamamıştım. O gittiğinde gelen müdür geldikten sonra bu sıkıntılar ortadan kalktı zaten. Şu anda da yok diyebiliriz. Sadece sınav görevleri veriliyor. Başka türlü etiğe aykırı, mesleki etiğe aykırı bir durum söz konusu değil (GJJ).* "Görüşmeciler çatışmalarla ilgili o}l;l.l'ak Türkiye ile Kıbrıs eğitim mevzuatlarının farklılıklarının meydana getirdiği çalışmaları belirtmektedirler.

Üstünlük taslama, istihdam, sizi biz kurtardık, Türkiyeli; Bu konu ile ilgili gğrüşlerde şunlardır. *"Mesela rehberlik öğretmeni var oluğu halde kadroya alınmıyor. Kadroya alınmayınca Türkiye'den geliyor. Bu da çatışma doğuruyor. Ya, siz burada varken Türkiye'den niye geliyor? A tabi o devletin sorunu onu bırıemiyoruz. Yani, buradan karşılanmıyor da neden Türkiye'den geliyor. Evet. Tı~rkiye'deki öğretmen çatışması ne olur? Yani, hal ve hareketine dikkat etmesi lazım. Hareketlerine. Yani, insanı kazanmak. Yani, karşıdaki kişiyi kazanma babına gidilmiyor herhalde. Ben öyle gözlemliyorum. Çünkü kişiyi kazanmam gerekir diye düşünmüyor belki. Ya hissi düşünüyor. Veyahutta bazı ters duyguları kabarıyor. Hiddetleniyor ona. Bir de şu var yani, biz burayı, 'sizi, öyle özgürlüğe kavuşturduk.*

Bize nasıl böyle yaparsınız?' şeklinde. Belki böyle bir şeyde vardır. Vardır da yani. Yaklaşım oluyor tabi. Bunu hatta Türkiye 'den gelirken dendi. Sakın bunu söylemeyin. Çünkü bunu yaptığın zaman boynu bükük kalıyor adamın. Bunun söylenmemesi lazım. Evet (G04)." "Biz Türkiye 'den geldiğimiz için Türkiye 'den gelen öğretmenler biraz daha ne diyeyim. Dışlanıyor izlenimi yaratıldı bende. Yada ikinci planda yani bazı konularda fikir beyan ettiğin zaman pek dinlenmiyor. Kendi fikrini empoze etmeye çalışıyor karşı taraf İşte yurt dışı biraz. Buradaki öğretmen yurt dışına Tufrkiye ye gitmek istediğinde bakanlık izin vermemiş. Bu bayram tatilinde. Ondan sonra işte Türkiye 'den gelen öğretmenlere bakanlık izin veriyor da bize niye izin vei;miyor. Buranın öğretmenlerine niye izin vermiyor diye serzenişte bulunuyor. Yani işin normalde prosedürünü falan bilmesine rağmen öyle bir şey yapıyor. İdeolojik oltırak ayrımcılığa gitti arkadaş. Tabi benimde hoşuma gitmedi o davranışı (G20)." "T'C'Ti olduğum için en zor dersler tarafıma veriliyor. Stajyer kontrolü, koordinatörlük verilmiyor. Toplanh[arda fikirlerim dikkate alınmıyor. Hiç izin almadığım, rapor almadığım, mesaii saatlerinde hep okulda olduğum için ajan glizüyle bakıyorlar. Kravat takmam, önlük giymem bile yadırganıyor. KKTC 'de 5 yıldır bulunan bir öğretmen olarak şunu ifade edeyim, iş yapmak isteyenlere asla destek olunmuyor. Malzeme temin edilmiyor. Atölyelerde çalışma ortamı y'aratılmıyor. Bizden sadece köle gibi derslere girmemiz isteniyor. Bizim sayemizde Kıbrıslı öğretmenler 3-5 saat daha az derse giriyorlar. Türkiyeli öğretmenlerin tümünün bilgileri yüksek. Bu onlara çok batıyor. Pasifize etmeye çalışıyorlar (G37)." Görüşmeciler farklı ülkeden gelmenin, iki ülke arasındaki tarihsel bağların, yabancı görülerek dışlanma veya üstünlük taslama gibi davranışların varlığından ve bunların meydana getirdiği çatışmalardan bahsetmektedirler.

Yönetimsel: Toplam 20 öğretmenin bu tema ilgili görüşleri mevcuttur. K.odlar ve kodlara göre dağılım ise Çalışanları disipline etme(4), Karar Alma(3), İdarenin inisiyatif almak istememesi(!), Üst yönetim(!), Materyal eksikliği(1), Denetim(!), Düzeni Koruma(l) Görev dağılımının net olmamsı(l), Mesleki(!), Sosyal(l), Kamplaşma(!), İlave performans yapmama(3) ve İsteğim Kabul görmedi(1) şekildedir. Bu temaya ile ilgili öğretmen görüşleri şunlardır.

Çalışanları disipline etme; Bu konudaki öğretmen görüşleri şunlardır. *"Okulun müdür beyi yeni atandı ve yenilikler yapmak istiyor. Farklılıklar yapmak*

istiyor. Bunlardan az önce söylediğim Ayhan hocanın örnekleri de var. Bunlardan bir tanesi öğretmenlerin okula düzenli gelip gitmesini istiyor. Şimdi bu öğretmenlerin çalışma mesai kavramları ile ilgili bir anlayışıydı. "Sabah sekiz öğle bir buçuk öğretmenin yeri okuldur." demişti. Fakat bazı öğretmenler buna karşı çıktı (GJO)." "Üst yönetim çatışmaları diyebiliriz. Yani ne diyelim disipline etme ile ilgili. İşte o şeflerin zamanında okula gidip gelmeleri, bölümleri ile ilgilenmeleri gibi işte müdürün istekleri var. Şefler de biraz bu konuda yani kendileri rahat olmayı tercih ediyor. Öyle bir çatışma var yani (Gl5)." "Oluyor yani öğretmenlerin ders girme. Zamanında girip girmemeleri ile ilgili oku/idaresi ve öğretmenlerle bir çatışma var. Öğretmenlere söylemesine rağmen öğretmenler sürekli geç giriyor derse. İdarede, okulun idaresi de zamanında girmesi gerektiğini, öğrencilerin başıboş bırakıldığını dile getiriyor ama yinede herkes bildiğini okuyor. Herkes bildiğini yapıyor. Kimse de işin düzeltilmesi ile ilgili olumlu bir adım atmıyor (G20)." "Hemen sıcak bir şey. Son öğretmenler kurulunda ilk kez üste/iki;i sendikacı bir arkadaş işte okulun genel amacına ulaşması için nöbet ekibinden her gün 3-5 kişinin gelmediğini, nöbetlerin belli kişiler tarafindan tutulduğunu, bunun... Bu tespit mesela bir çatışmaya yol açtı. Yani homurdanmalar, rahatsızlıklar... Oysa bir gerçek var. Gerçekten de her gün 10-12 kişi nöbet tutması gerekirken 3-4 kişi ve Türkiye 'den gelenler bu nöbeti tutuyordu. Bu arkadaş bunu ortaya atınca bir çatışma çıktı (G21)." Görüşmeciler bu anlattıkları ile okuldaki çalışanların yöneticiler tarafından disipline edilme çalışmalarının çatışmalara neden olduğunu belirtmektedirler.

Karar Alma; Bu konudaki öğretmen görüşleri şunlardır. *"İşte o müdür yardımcısının olayında bir eğitsel kol toplantısı esnasında olmuştu. Şöyleydi böyleydi. Şöyle yapacağız, böyle yapacağız derken kişiler o karşısındaki, o bahsettiğim öğretmen arkadaş yanında diğer bir öğretmenle beraber. Öyle olur böyle olmaz derken kadının üstüne kadar yürüdüler. Oluyor. Toplantılar zaman zaman gerginlikler sinirlenmeler olabiliyor. Hani, mesela geçen sene, sene sonu toplantısında bazı öğrencilerin cezasını... Bütün öğrenciler cezasıyla birlikte gitsin mantığı hükmettiği için genç bir bayan öğretmen arkadaş bilgisayarını açtı, "Ben bu toplantıya katılmıyorum artık. Ben kendim burada değilim" dedi. İşte onunla bir iki kişi bağırıştı, çağırıştı. Böyle şeyler olabiliyor yani. Zaman zaman (GI 1)." "kuldaki işte bir takım uygulama, alınan kararlar. Kararların öğretmenlere danışılmadan*

veya diğer idarecilere danışılmadan. Şu andaki yapıda herhangi bir çatışma yok. Yani idareciye göre değişebiliyor çatışma. Onu gördüm (GIB)." "Sorumluluğun büyük kısmının sizde olduğu konularla ilgili, yöneticilerin bir anlamda istişare yapmaksızın kararlar alması, çatışma doğurabilmektedir. Bu gibi durumlarda özellikle yönetici konumundaki insanlar, talimatların beklendiği şekilde yerine getirilmemesini veya karşıt görüşler sunulmasını bir anlamda engellenme olarak algılayabilmektedirler. Örneğin bir etkinliğin planlanması veya öğretim materyalinin kullanılması gibi durumlarda 'karar aldım uygulanacak!' tarzındaki yaklaşımlar personelin kurum kimliğine yönelik algılarını ve motivasyon düzeyini olumsuz etkileyebilmektedir. Ancak eğer işinize yeterince hakim olabiliyorsanız ve olaylara aşgari düzeyde de olsa rasyonel bakan yöneticileriniz varsa çatışmaları tatlıya bağlama olanağınız var demektir (G31)." Görüşmeciler bu belirttikleriyle karar alma durumunun çatışmalara neden olduğunu belirtmektedirler.

İdarenin inisiyatif almak,istememesi; Bu konu ile ilgili görüş ise şöyledir, *"Şimdi burada benim gördüğüm 'kadarıyla okul idaresi bir inisiyatif koyması, kurması gerekiyordu, ondan öğretmenler okul idaresinin yerine kendilerini koymastnı istediler. Yani nasıl yapmazsın arkadaş gibi bir hesap sorma konumuna koydular kendilerini. Şimdi, okul idaresinin yönetim şeklinde yani müdürümüzün yönetim anlayışında asla çatışmaya... Yani çatışmayı hiç sevmez okul müdürü. Kaçınma davranışı sergiliyor. İşte beklentisi şu. Herkes kendi görevini bilir. Yapsın. Hiç söylemeye bile gerek yok. Bu tür bir davranış sergiliyor. Dolayısıyla bazı kişilerin görevi hatırlatınca yapması, yapılabileceğini tam şey yapmıyor. Anlamıyor. Yani, kabullenmiyor. 'Yetişkin insanlar' diyor. 'Görevini hatırlatmaya gerek yok' diyor. 'Herkes yapar' diyor (G12). "* Görüşmeci burada idarenin inisiyatif almayarak çalışanları görev yapan, yapmayan şeklinde kaplaştırdığını, bunun çatışmaya neden olduğunu belirtmektedir.

Üst yönetim; Bu konu ile ilgili öğretmen görüşü *"Üst yönetim çatışmaları diyebiliriz. (Yani ne diyelim disipline etme ile ilgili)He, disipline etmeyle ilgili. İşte o şeflerin zamanında okula gidip gelmeleri, bölümleri ile ilgilenmeleri gibi işte müdürün istekleri var. Şefler de biraz bu konuda yani kendileri rahat olmayı tercih ediyor. Öyle bir çatışma var yani (G15). "* Şeklindedir.

Materyal eksikliği; Bu konu ile ilgili öğretmen görüşü, "Okulun genellikle işte fiziki ve malzeme olarak sıkıntıları var. Bunların yerine getirilmesi alınmasında sıkıntılar yaşanıyor. Yani buda herhalde okul idaresi de yani diyor yapmak istiyor da yapamıyor gibi. Çünkü onlarda bakanlığa bağlı sonuçta. Bakanlıkta bu konuda tam açık olmadığı için herhalde bazı kısıtlamalara gidiyor. Onu da ister istemez işte idareciler yerine getirmediği için orada sıkıntılar yaşanıyor (G15)." Şeklindedir.

Denetim; Bu konu ile ilgili öğretmen görüşü, *"Yani, zümre defterleri tututmamış. Planını vermeyen kişiler var daha. Planı vermemiş adam. Planı verdi diye ona uyması lazım. Müfettiş geldiğinde plan soracak. Nere gitti? Yok. Ya, bunun üzerinde durulmuyor, burada. Müfettişl~ri bunları denetlemiyor. Denetleme yok. Denet/eme olmayınca o zaman işlerde yürümez. Denetim olsa gevşeklikte ortadan kalkacak. Neden çünkü, yönetici diyecek ki· 'benim müfettişim gelecek.' değil mi? (pğretmene de 'çalış bak. Beni denetleyecek.' O zaman, o, zinciri devam edecektir fG04)."* Şeklindedir. Görüşmeci denetimin yöneticinin elini güçlendireceği,iyaptınm oluşturacağı, aksi halde görevl~tin savsaklanıp çatışmaların doğacağını belirtmektedir.

Düzeni Koruma; Bu konudaki öğretmen görüşü *"Daha çok düzeni koruma kaiygısı bu tür çatışmalara neden olmaktadır (G26)."* Şeklindedir.

Görev dağılımının net olmaması; Bu konudaki öğretmen görüşü, *"Okulun y'azılı olmayan hiyerarşi işleyişinden dolayı kiminle ne iş yapılacağına ilişkin bir belirsizlik var. Ama bu gizli hiyerarşiyi çözersenis ve yapılacak işin yararlarına muhataplarınızı inandırırsanız iş yapmanız kolaylaşmaktadır (G30).*"şeklindedir.

Mesleki - Sosyal; Bu konudaki öğretmen görüşü, "Mesleki, sosyal çatışmalar çok belirgindir (G37)." şeklindedir.

Kamplaşma; Bu konudaki öğretmen görüşü, *"Eş güdüm yok. Öğretmenler birbirine adeta küs. -------- bölümündeki --- kadar öğretmen birbiriyle diyalogda değil. Bölümde 3 kamp var. Üçü de birbirinin başarısız olması için uğraşıyor. Okul idaresinin şefler üzerinde etkisi sıfıra yakın (G37). "* şeklindedir.

İlave performans yapmama; Bu konudaki öğretmen görüşleri şu şekildedir. *\'Örneğin; beden eğitimi öğretmenleri asli görevleri olan işte okul takımı çalıştırma yada öğrencileri yarışmalara hazırlama/arda birtakım hazırlık aşamaları işte takımı çalıştırma organize etme, işini yapmaları gerekirken bu bize zahmet olur*

düşüncesiyle yada farklı düşüncelerle bu görevlerini işte zaten gidiyoruz bir ş<;y olmuyor. İşte diğer okullardan da fazla katılım olmuyor falan gibi gerekçt;l~rle zaman zaman bu takımı ihmal ediyorlar yada takımı çalıştırmakta vazgeçiyorlar yada iptal ediyorlar maçları. Hem o öğrencilerin geçirdikleri hazırlık evresi boşa gidiyor hem de okulun sportif etkinliği iptal olmuş oluyor. Mesela arkadaşlarımızın yaşadığı çatışmalardan birine örnek; okulun Atatürk köşesine yapılması gereken yada yapılması düşünülen bir bayrak çalışması vardı. O çalışma bir şekilde gerçekleşmedi. Bu Türkiye'den görevlendirilen öğretmenlerden, yani bayrağın şekli ve konulacağı yer itibarı ile ilgili bir anlaşmazlık meydana geldi ve bu proje askıda kaldı, havada kaldı (GOJ)." "Şimdi çatışmalar şöyle oluyor genellikle okulun işleyişinde öğretmenlerin görevleri var. Bu görevleri yapmayan öğretmen olduğunda çatışmalar çıkıyor. Veyayapılmayan işler olduğunda çatışma durumu oluşuyor. Yani birkaç arkadaşın böyle işini yapmama erteletme yada savsaklama durumu oldu. Onunla ilgili okulda çatışma ortamı doğdu: Bazı öğretmen arkadaşlar buna fena halde sinirlendiler. Yani, diğer öğretmenlerin buna tepki koydu tabi (G12)." "Mesela Pazartesileri öğleden sonra kurslar oluyor. Ve dersler oluyor. İşte etkinlikler yapılıyor. Bir hafta süreyle. Şimdi tabi çatışma oluyor. Öğretmenler itiraz ediyorlar. Girmek istemiyorlar. Yani resmiyete döküldüğü için mecburen yani kabullenmek zorundalar. Ama istemeye istemeye ve gönülsüz olarak verilen eğitimden de bir fayda sağlanamaz bence. Başarı da elde edilmez. Sonuçta gönülsüzler. Sadece işte o günle ilgili yapılacak, yapabileceği başka işler varken niye okulda oluyor gibi/erinden (G19)." Öğretmenler okul çalışanlarının asli görev tanımları dışında kalan ilave çalışma gerektiren görevleri kabulden kaçındıklarını belirtmektedirler.

İsteğim Kabul görmedi; Bu konudaki öğretmen görüşü şu şekildedir. *"Okulda... Şimdi herhangi bir etkinlik konusunda teklif ettiğimiz bir etkinlik konusunda, ya okulun imkânsızlığını ifade edip veya işin başka türlü sorunlara sebep olacağını düşünerekten etkinliğe izin vermeme. Bu anlamda dersimin amaçlarının tam gerçekleşme konusunda çatışmalar yaşadığım oldu. Mesela dedim ki yaşlılar evine öğrencileri götürelim. Zihinsel engelli okuluna götürelim. Pek umursamadı. Veya sorunlu aileleri ziyarete gidelim dedim müdüre. Rehberlik servisi ile öğretmenler gitsin. O zaman olmadı. Mesela, bu tür şeylere karşı işte (G07)."*

Görüşmeci farklı konularda getirdiği önerilerin idarece kabul görmediğini belirtmektedir.

Değişim; Bu konudaki öğretmen görüşü, "Daha çok kültürel olduğuna inanıyorum. ikinci sırada ise çıkarlar söz konusu oluyor. Yani alışılmış bir durum var ise siz onu olması gerekenler ile değiştirmeye çalışıyorsanız bu çok zor. Gerek yönetimce gerekse öğretmen arkadaşlarca olumsuz tepki alıyorsunuz (023)." Şeklindedir,

3. Boyut Yaşanan Çatışmanın düzeyi nedir? Bu konudaki görüşleriniz nelerdir?

Araştırmanın ikinci sorusana ilişkin araştırmaya katılan 40 öğretmenin görüşleri Tablo-7' de belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 7. Boyut Yaşanan Çatışmanın düzeyi nedir? Bu konudaki görüşleriniz nelerdir?

S.N.	Yaşanan çatışmaların düzeyi ve Katılımcılar	f	%
1	Düşük Düzey(G02,G04,G05;G06,G07,G09,G12,G16, G22,G31, G32,G35)	12	30,0
2	Orta Düzey (GO 1,003,G18,G 19,021 ,G23,G25,G26,G27, G34,G36)	11	27,5
3	Düşük-Orta Düzey (G15,G16,G29,G30,G38,G39)	6	15,0
4	Her Düzeyde (G08,G10,Gl 1,Gl 7,020,028)	6	15,0
5	Düşük düzeyde tutuyorum (G37,G40)	2	5,0

Düşük düzey: Bu tema ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir. *"Düşük seviyede öyle çok ciddi bir seviyesi yok. Artık biz de alıştık zaten, yani buradaki düzenin bu şekilde olduğuna bir alışmışlık olduğu içinde düşük geliyor olabilir bize bu çatışmalar (G02). " "Tartışma düzeyinde. Öyle bir fiili herhangi bir durum, bir arbede yaşanması söz konusu değil de ama bir tartışma. Hani ne diyorlar şimdiki adıyla mobbing uygulama mı? Yani böyle baskı altına alma gibi. Çünkü ben bir tartışma yaşadım. Diyelim ki dördüncü senem bu okulda, aynı okulda. Üçüncü pazartesi nöbeti tutuyorum yani. Pazartesi en zor, en ağır nöbettir, biliyorsunuz. 10 saat olduğu için. 4 yılda üçüncü Pazartesi (G05). " "Düşük düzeyde. Hani bizde genelde tatsızlığa varabilecek bir çatışma olmuyor (G6). " "Hayır, hayır yüksek*

düzeyde olmuyor. Çünkü insanlarda bu çatışmalar ... Daha doğrusu şeffaf olma, net olma, net olunmadığı için herkes, bir de sistemsizliğin getirdiği bir umutsuzluktan dolayı efendim problemlerin çözümüne inanmadıkları herkes kendi kişisel diyalogларıyla, kişisel çabalarıyla çözümleme yoluna gidiliyor. Dolayısıyla öyle bir üst düzeyde çatışma söz konusu olmuyor. Yani, o anlık bir çatışma oluyor. Ertesi güne veya sürekli efendim o çatışmanın etkisi devam etmiyor. O anlık kalıyor. Düşük düzeey (G9)." "Yani çatışmalar genellikle sözel düzeyde kalıyor. (Düşük düzeyde midir?) Düşük seviyede kalıyor. Yani, öyle şey düzeyine geçmiyor. Yani eylem boyutuna hiç geçmiyor. Yani ortamında mesela öğretmenler odasında tartışılıyor. Müdür odasında tartışılıyor ve ikili konuşmalarda tartışılıyor. Onun ötesine gitmiyor (G12). " Düşüktür yani. O kadar ciddi boyutta hiç denk gelmedi yani. Daha ileri safhada, genelde tartışmalar o ortamda yapılıyor daha sonra unutuluyor. Yada öyle hissediliyor. Yani uzun süreli bir devamlılığı olmuyor. Bu çatışmaların. Fazla sürmüyor (G14)." "Yok-denecek düşük düzeyde (G35}.," Öğretmenler çatışmaların düşük düzeyde olduğunu belirtmektedir.

Orta düzey: Bu konudaki öğretmen görüşleri ise, *"Yani, herkesin derdi kendine göre büyüktür diye düşünürsem, bence bütün çatışmalar yüksek düzeyde. Çünkü, beni ilgilendiren çatışmalar oluyor. Ama derecelendirecek olursak, öyle zaman zaman, işte, düşük düzeyde böyle, küçük çatışmalar olmakla birlikte genelde orta düzeyde (G()3). " "Kırıcı eleştiriler oluyordu. Orta düzeyde diyelim (G18)." "Orta düzey. Yıpratıcı çatışmalara şahit olmuyoruz. Daha çok orta düzeyde ve bireysel fa'#klılıklara dayalı çatışmalar diye düşünüyorum (G21)."* Şeklindedir. Öğretmenler çatışmaların orta düzeyde olduğunu belirtmektedirler.

Düşük-Orta düzey: Bu konudaki öğretmen görüşleri de şu şekildedir. *"Yani şimdi bqzen şiddetleniyor. Bazen çok gergin bir ortam oluyor. Bazen işte yani sürekli aynı seJliyede olan bir çatışma değil bu. Düşük ve orta düzeyde bir çatışma var (G15). " "Çok fazla böyle bir esaslı bir şey yok. Orta düzeyde ve çok düşük düzeyde oluyor. Zaten ondan sonrada ne kadar birbirine bağırsalar dahi bu insanlar ondan sonra diye/im ki çok rahatlıkla, ha belki arada bir soğukluk bir konuşmama şeyi oluyor ama çok fazla bir kin veya nefret dönüştüğünü düşünmüyorum yani. Tatlıya*

baiğ/anıyor yani bir şekilde (G16). " "Bazen düşük bazen orta (G29). " "Genelde düşük ve orta düzeyde çıkar çatışmaları yaşanmaktadır (G30)" "Birçok çatışma düşük düzeyde, psikolojik kaynaklı. Az sayıda çatışma orta düzeyde. Kaynak, güç ele ge.çirme gibi. Yüksek düzeyde bir çatışma yaşanmadı. O yüzden kurum, small yapısı içıı1de harmonili, parçalı değil (G38)." "Büyük çoğunluğu düşük düzeyde bir kısmı orta düzeyde (G39)." Görüşmeciler çatışmaların düşük ve orta düzeyde olduğunu belirtmektedirler.

Her düzeyde: Bu konudaki öğretmen görüşleri şunlardır. *"Yüksek olan var. Müdürle bir, iki, üç öğretmen arasında çok yüksek dozda çatışmalar yaşanıyor sürekli. Dayağa kadar geldiler. Bakanlığa kadar, savunma almaya kadar. Öğretmenler ar'asında polislik olmaya kadar. Yani fiziksel şiddet yok. Bu çatışmalar yaşanıyor. Ama genelde, bunlar var yüksek düzey ama, genelde orta düzey de, düşük düzey de. Karışık ama yüksek düzey birkaç olay yaşandı (G8). " "Ağırlıklı düşük düzeyde. Ama bir tartışma vardı ki, o biraz üst düzef e kadar, birbiri/erinin üzerine yürüyecek kadar ileı;.iye kadar gitmişti. O yüksek düzey (GJO)" "Yani dediğim gibi en düşüğünden en yı~'fsseğine kadar oluyor. Kavga boyutunda olaylar var. Aynı öğretmenin anlattım. Bir ay içinde önce bir müdür yardımcısının üstüne yürümesi, sonra benim üstüme yıtrümesi ve ardından bir öğrenciyi darp etmesi var (GI 1)." "Düşük düzeydedir y·crrzi. Ama sendikal faaliyetler bazında yüksek düzeydedir yani. Eğitimi etkiliyor. Ċ>ğrenci derse gelse dahi onlar gelmiyor. Öğrenciyi de olumsuz etkiliyor (G17)" "püşük düzeyden psikolojik yıldırmaya kadar gidebilen çatışmalar yaşandı (G28)."* Görüşmeciler her düzeyde çatışmanın varlığından bahsetmektedirler.

Düşük düzeyde tutuyorum: Bu konudaki öğretmen görüşleri ise şu şekildedir. *?Saldırılara,polemiklere cevap versem, hakkımı arasam, hukuksuzluğu dile getirsem hiç çalıştırmayacaklar. O nedenle tartışmaları I çatışmaları büyütmeden geri çekiliyorum (G37)." "Düşük düzey. Tabiri caizse fazla yüz göz olmak istemiyoruz.]du nedenle her şey olduğu kadar diyoruz (G40)."* Görüşmeciler yurtdışı görevi yapmaları nedeniyle çatışmadan kaçındıklarını bu nedenle çatışmayı düşük düzeyde tuttuklarım belirtmektedirler.

4. Düzey: Çatışmalar kişiler tarafından nasıl karşılanmaktadır? Neden?

Araştırmanın ikinci sorusana ilişkin araştırmaya katılan 40 öğretmenin görüşleri Tablo-8' de belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 8. Çatışmalar kişiler tarafından nasıl karşılanmaktadır?

S.N.	Çatışmaların kişilerce nasıl karşılandığı / Katılımcılar	f	%
1	Hoş karşılanmıyor (G01,G06,G09,G10,Gl2,Gl4, G15, G23, G26, G28, G30, G32, G34, G35, G40)	15	37,5
2	Hoş Karşılanıyor (G07,G18,G21,G22,G38,G39)	6	15,0
3	Kişisel (G11, G25, G31)	3	7,5
4	Kaçınma-Umursamama (G02,G04,G05,Gl 7,G19,G27,G37)	7	17,5
5	Durumsal (G08, G36)	2	5,0
6	Kazanmaya odaklı (G02, G03, Gl6, G20, G27)	4	10,0
7	Fikrim yok (Gl3, G24, G29, G33)	4	10,0

Çatışmaların nasıl karşılaftdığı sorusuna Hoş karşılanmıyor (15), Hoş Karşılanıyor (6), Kişisel (3), Kaçınma - Umursamama (7), Durumsal (2), Kazanmaya odaklı (4), Fikrim yok (4) temaları doğrultusunda cevap verilmiştir. Öğretmen gö5rüşlerişu şekildedir;

Hoş karşılanmıyor: Bu tema ile ilgili öğretmen görüşleri şunlardır. *"Önce in'San/ardakiçatışmanın meydana geldiğindeki ilk duygu son derece olumsuz. Moral bo,zukluğu. Can sıkıntısı. İşte ben bir şeyler yapmak istiyorum ama hedefimi gerçekleştiremiyorum. Bunun doğrusu da benim söylediğim yada benim yapmayı diişündüğüm şekildedir diye bir fikir bazında kalıyor. Sonra bir süre sonra belkide karşı tarafa hak vererek yada kendisinden ne diyelim kendi yaptığının çokta doğru oImayacağını öbür türlü de yapılabileceğini gördüğü zaman da bu sefer de böyle o!sun diyerek bir şekilde tatlıya bağlanıyor (GOJ)." "Okul toplumu. Yok, yani, genel anlamda çatışmanın olmasını kimse istemiyor (G06)." "Ya çatışma hoş karşılanmıyor elbette (G09)." "Yok. Genelde öğretmenler çatışma olduğu zaman herkes sus pus bir kenarlarda ancak bakıyorlar. Böyle sessiz sedasız (GJO)." "Kesinlikle çatışmayı bilhassa okul müdürümüz hiçbir şekilde hoş karşılamıyor. Diğer öğretmenlerde benim gördüğüm kadarıyla çatışma durumunu hiç hoş*

karşılamtyor (Gl2)." "Yani kurumunuzu bozan bir etkinlik kimse hoş karşılamaz (G14)." "Çatışmalar yani kimse tarafından öyle tahmin ediyorum hoş karşılanmtyor/Gl 5)." "Üzgünüm ancak hayır hoş karşılanmıyor (G23)." "Çatışmalar genelde kişiler tarafından olumsuz karşılanmaktadır (G28)." "Pek hoşgörü ile karşılanmıyor. Ancak aşırı bir tepki de gösterilmiyor (G34)." Görüşmeciler çatışma anında olumsuz bir duygunun meydana geldiğini, çatışmanın istenmediğini, kurum kültürünü bozucu olduğu için istenmediği ve hoş karşılanmadığım belirtmişlerdir.

Hoş Karşılanıyor: Bu tem ile ilgili öğretmen görüşleri şöyledir. *"Bazı kişiler çatışmaya normal bakıyorlar. Ondan yararlanabiliyorlar. Hoş karşılıyorlar. Bazıları da guruplaşmaya, kamplaşmaya sebep oluyor çatışmalar ve öğretmenler arasında. Özellikle siyasi çatışmalar. Çatışmayı genelde bunlar seviyorlar. Hayır, genelde, çatışmadan haz alan bir psikolojik halleri var Kıbrıslıların (G07)." "Şu andaki yapıda hoşgörüyle karşılanıyor. İşte ama bazıki yapılarda çok sert eleştiri ve kırıcı ifadeler kullanıldı. Kullanılıyordu yani. Şu andaki idare yapısı, öğretmen yapısı bir çatışma söz konusu değil. Ama farklı bir idare yapısında çatışmalar doğmuştu. Yani çok kırıcı eleştiriler oldu (Gl8)." "Ada insanı aslında küçük yoğunluklu çatışmayı, tartışmayı, konuşmayı seviyor. Ya ne bileyim çok basit bir maçtan tutun, çok basit bir konuya kadar her şey... Yani konuşmayı seven, irdelemeyi seven bir yapısı var aslında. Dolayısıyla genellikle ada insanında bunu şiddete vardıracak kadar yada iterletecek kadar değilde. Ama şunu yapıyorlar yani. Pekte dokunmayın, pekte zorlamayın, pekte sarsmayın. Yani kökünden sarsacak şekilde değil. Tartışalım, konuşaltm, hafifte olsa atışalım. Ama böyle radikal kökten değişikliklerden de ürküyorlar açıkçası. Yüzde 80 - 90 hoşgörüyle bakılıyor (G21)." "Umursamayan, kaçınmacı tavır hoşgörü eşliğinde sergileniyor (G22)." "Genelde hoşgörü ile karşılantyor. Kurum küçük." "Genellikle 'evet' denebilir (G38)."* Görüşmeciler çatışmanın normal ve hoşgörü ile karşılandığını, düşük yoğunluklu tartışmanın toplumca sevildiğini, kaçınmacı bir tutum eşliğinde hoşgörü olduğunu belirtmektedirler.

Kişisel: Bu tema için ise görüşler şu şekildedir. *"Hoş karşılanmasa bile mesela insanların birbirlerine yakınlıkları önemli burada. Hani mesela o arkadaşın yakın arkadaşı yada onu seven arkadaşları olduğunda böyle olaylarda 'Yapma be Mehmet' de deseler gülerek, tebessümle bunu söylüyorlar. Hoş karşılayan/arda var mesela. Yani zaman zaman. Mesela müdür yardımcısını sevmeyen insanlar hoşlandı bu işten, gibi. Yani (Gll)." "Hem evet hem hayır yani zaman zaman ve kişiye göre değişmektedir. Bazen hoşgörü ile karşılanmakta bazen de taraf tutuculuk ve olumsuzlukta yaşanabilmektedir (025)." "Çatışmalar, mesleki çerçevedeki sorunlardan kaynaklanıyor olsa bile, genellikle kişiselleştirilerek tanımlanıyor. En azından benim algıladığım genelleme bu yönde. Yani hem yöneticilerle personeller arasında, hem de personellerin kendi arasında ortaya çıkan iş temelli çatışmalar kişise/ benlik algısına yönelik saldırı gibi algılanabilmektedir. Bu da, sorunların çözümü yönünde işbirliğini engelleyen, çözüme karşı direnci körükleyen kişisel tutumlara karşılık gelebilmektedir (031). " "Bu soruya hem evet hem hayır cevabını verebilirim. Çatışmanın yaşandığı konu ve çatışmayı yaşayan kişilere göre değişiklik gösterebilmekiedir. Genellikle "evet" denebilir (039)." "Kişiden kişiye göre değişmekte. Genellikle hoş karşılanmamakta. Daha fazla kaçınmacı taraf (040). "* Öğretmenler çatışmalara bakış açısının kişisel yakınlık, kişisel bağ ile değiştiğini belirtmektedirler.

Kaçınma-Umursamama: Bu tema ile ilgili öğretmen görüşleri de şöyledir. *"Umursamaz bir şey var. Yani kurum kültürü de biraz dejenere oluyor. Zaten buradaki, Kıbrıs'taki bütün sorunlarda ondan kaynaklanıyor yani. Kurum kültürü, kurumsallaşma, tam olarak oturmamış. Hep tanıdıklara odaklı. Çıkar odaklı bir hal almiş. (Çatışmaya girmiyor. Çatışmayı hoş karşılamıyor.) Yöneticilerle olan şekli çok çatışma denemez. O bu şekilde olsun deyip işin içinden çıkıyor (002)." "Ya şimdi. çatışma olur. Biraz sonra unutulur yani. Drda kalır. Benim orda kalıyor yani. Biraz sonra merhaba, merhaba. Yani orda kalıyor. İlerlemiyor. Bu, bir tartışma oluyor. Ama biraz sonra unutuluyor yani. Benim aramda yapılan tartışma biraz sonra unutulur. Bu şekilde ortamda böyle bir tartışma olduğunda unutuluyor yani. Üzerinde durulmuyor. (004)." "Yani, şimdi. Ben tabi haklı olduğum noktada tepki gösteriyorum. Yani, açıkçası. Ya da tepki belki yaratılış icabıyla tepki*

gösterebiliyorum ama birçok arkadaş belki yani, Kıbrıslı diyelim yani, o tepkiyi koyamıyor, gösteremiyor yani. Eğer çıkarı yoksa. Yani, burada genelde vurdumduymaz bir tavır daha ağır basıyor yani. Genelde gördüğümüz çatışmaların içinde. Yani okul içerinde öğretmenlerin bir münakaşası olsa bile, ertesi gün bakıyorsun ki kol kola girip ya da yan yana oturup kahve içebiliyorlar yani, aynı çatışmayı bir gün önce yaşadıkları halde. Çünkü niye? Biraz önce dediğim ahbap çavuş ilişkisi daha ağır basıyor. Birçoğu birbirini çok eskiden tanıyor. Birçoğu arkadaş. Birçoğu akraba. Yani o olumsuz tarafları var. O da eğitim öğretimi olumsuz yönde etkiliyor tabi (GOS)." "Diğerleri bir nevi seyirci. Kıyasıya devam edilsin. 'Durun ya ne oluyor size niye kavga ediyorsunuz' yok. Ya keşke engelleseler. Seyirci kalıyorlar yani. Hani bu yüzde yüz müdahale edilmiyor anlamında değil de seyirci kalmayı tercih ediyor yani. Kaçınmacı bir yaklaşım belki (GJ7)." "Hayır, genellikle öğretmenlerde umursamazlık olarak kendini gösteriyor (G27)." "KKTC'li öğretmenlerin çoğu pedagojik yöntemleri bilmiyor. Okulu sevmiyor. Mesleği benimsememiş. O nedenle sadece dedikodu, yeme içme üzerine konuşuyorlar. Öğrenciyle ilgilenen, okulu düşünen pek yok (G37)." Öğretmenler tüm bu açıklamalarında çatışmalardaki genel tutumun kaçınma yada umursamama olduğunu belirtmektedirler.

Durumsal: Bu temaya ait öğretmen görüşleri şunlardır. *"Yok, aslında hoş karşılanmıyor. Ama daha doğrusu çatışmaya girmeyenler, çatışma yaşamayan insanlar, bunun çok uygun olmadığını bu ortamda daha bir aile olması gerektiğini ifade ediyorlar. Ama kimse bunu başaramıyor. Yani, okul iklimi baştan beri böyleymiş. Ha, insan olarak bir öğretmene yakışmadığı ifade ediliyor. Eğitimcilerin bu tarz ağır çatışmaları yaşamamaları gerektiğini, ama diğer normal çatışma, tartışmaların ve çatışmaların olabileceğini ifade ediyorlar. Yüksek düzey çatışmaları çok uygun görmüyorlar. Orta düzey olanları normal gördükleri oluyor. Evet. Diğerlerini görmüyorlar. İnsan olarak, yani insani olarak görmüyorlar (GOB)." "Duruma göre, umursamama- üstün gelmeye odaklı (G36)."* Görüşmeciler çatılmaya karşı olan tutumun durumsal olduğunu belirtmektedirler.

Kazanmaya odaklı: Bu temaya ait öğretmen görüşleri ise şunlardır. *"Kişiler bir defa, kendini haklı görüyor, her noktada. Yani yönetmelik yada kanun o noktadan*

ba'kınıyor olaya. Kişi kendi bakış açısıyla değerlendiriyor. Yani siz, alt kademede işi yapan olarak, kanun, nizam neyi emrettiyse, yönetmelik neyi gerektiriyorsa, onu yapmaya çalışıyorsunuz. Bu doğrultuda üstlerle çatışıyorsunuz. Onlar da kendi açılarından, ideolojik çıkarları açısından, siyasi çıkarları açısından olaya bakıyarlar. Kendileri de kendilerini haklı görüyor tabii (G02). " "Çatışmaların içerisinde olanların bakışı şu. Haklı çıkmak için mücadele ediyorlar. Yani, baskın çıkmak. Haklı değil de baskın çıkmak için mücadele ediyorlar. Seslerini yük,seltiyorlar, bağırıyorlar, çirkinleşiyor/ar. Bu tarz. Çatışmanın dışında olanlardan da değişik tepkileri olanlar var. Taraf olanlar açısından. Anlayışla değil. Hemen, önemli olan üste çıkmak mantığı. Çözüm arama, yapıcı falan filan değil. Bu çatışmayı kazanmak, tamam bütün kaygı o. Kazanmak (G03)." "Şimdi, Bazıları var ki tamamen kendilerinin yüzde yüz haklı olduğunu karşı tarafın haksız olduğunu düşünüyorlar. Ama bazıları da var ki ha onunda haklı olduğunu söylüyor. Mesela bazılar» diyoy\,ki "Kesinlikle benim böyledir (G16)." "Hoş karşılanabilir ama o kişinin kendi olgunluğu bilgi tecrübesine bağlı olan bir şey. Genelde çatışmaların sonuna kadar gidiyor yani. Karşılıklı bir kavga. Ya burada daha çok olsun türünde yani. Buradaki benim dedim doğru gibisinden şeyler var. Ben daha doğru söylüyorum. Benim dediğim olması gerekiyor. Türünde. Kendi fikrini beyan etme kendiini daha baskın hissettirme açısından çatışmaları sürdürüyorlar. Üstün gelmeye odaJdı (G20)." "İdarecilerde ise üstün gelme gayreti, taraf tutma gibi tavırların ortaoıa çıktığını gözlemlemekteyim (G27)" Tüm bu görüşler özellikle yönetici durumunda olan kişilerin kazanmaya odaklı bir çatışma tutumu sergilediklerini göstermektedir.

Fikrim yok: Bu konuda fikri olmayanlar yurtdışı görevine yeni başlamış olan öğretmenlerdir.

5. Okul kültürü çerçevesinde kişiler çatışmalara nasıl tepkiler veırmektedir?Örneklendirebilir misiniz?

Araştırmanın ikinci sorusana ilişkin araştırmaya katılan 40 öğretmenin görüşleri Tablo-9' da belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 9. Okul kültürü çerçevesinde kişiler çatışmalara nasıl tepkiler vermektedir? Örneklendirebilir misiniz?

S.N.	Kişilerin çatışmalara verdiği tepiler / Katılımcılar	f	%
1	Kaçınınacı (003,006, 007,011,012,015,016,019,023, 026, 029,030,032,034,038,039,040)	17	42,5
2	Umursamaz (002,005,019,022,023,025,026,027 ,030, 032,034,036,038,039)	14	35,0
3	Olumsuz (001,005,017,018,027,028,029,037 ,040)	9	22,5
4	Olumlu (002,010,022,023,025,031)	6	15,0
5	İş yavaşlatma (008,012,020,030,035,040)	6	15,0
6	İzleyici (006, 010,015,021)	5	12,5
7	Destekleme (001,011,014)	3	7,5

Kişilerin çatışmalara verdiği tepkiler sorusuna Kaçınmaeı (15), Umursamaz (14), Olumsuz (9), Olumlu (6), İş Yavaşlatma (6), İzleyici (4) ve Destekleme (3) tein.alan doğrultusunda cevap verilmiştir. Öğretmen görüşleri şu şekildedir;

Kaçınmacı: Bu temaya ait görüşler şunlardır. *"Küçük düzeyli çatışmalarda, mesafeli biraz daha davranmaya başlıyor. Bu aslında iyi de bir durumda olabilir. Öncelikle mesafeli davranıyorlar birbirlerine. Birbirlerine çatışma yaratacak durumlar, ortaya çıkartmamaya, koz vermemeye çalışıyorlar birbirlerine. Ama tabi ki, şey oluyor arudabir soğuma oluyor. Bir mesafe artık git gide mesafe artmaya başlıyor. Baya bir mesafe artıyor diyebilirim ben. Çatışmadan kaçınmacı değil. Çatışan tarafların birbirinden kaçınması. Oda bir nevi çatışmadan kaçınma (G03)." "Genelde ijgretmen arkadaşlarda gördüğümüz çatışmadan kaçınma modunda. Çatışma qlmasını istemiyorlar gerçekten yani. Haksızlık olmasını istemiyorlar. (G06)." "Kimileri hiç katılmıyor bu tip şeylere (G07)." "Her boyutunda karşılaşılabiliyor. fani şimdi, olaydan olaya bu değişiklik gösteriyor. Ama en genel tepki bana aokunmayan yılan bin yaşasın mantığında yaklaşılıyor. En çok kaçınmacı olarak y'aklaşıyorlar. Kaçınmacı davranıyor önemli bir kısım (GJJ)." "Şimdi, çatışma durumlarında genellikle geri adım atar çatışmadan. Çünkü taraflar işte bir araya gelip uzlaşıp çözüme ulaşma olayı yok (G12). " "Böyle kendi aralarında konuşmama.*

Çatışılan şahıslar arasında küskünlük gibi öyle bir şey var yani (015)." "Daha doğrusu bana dokunmayan yılan ne olursa olsun misali. Yani o şeye fazla girmemeye, bana ne demeye getiriyor. Bir olay vardı mesela. Bir lise öğrencisi bir bayanı mesela nöbeti sırasında yani 'sen de kimsin' lafi yaptı. Ben de dedim ki 'Ne yuptyorsun oğlum' 'Hocam siz karışmayın' dedi. Nasıl karışmayım? Ve enteresan bir şey orada öğrenci ile kötü olan durma ben geldim. O bayana dedim ki 'disipline verin'. 'Yok ya hocam boş ver. Ne olacak?' Ve diğerleri de aynı şekilde o öğrencinin bu davranışına kayıtsız kalmaya başladı. Yani 'ban ne? Bana bir problem çıkmasın. Bir sorun çıkarmasın da ne olursa olsun. ' diye hemen hemen bu gibi olaylardan uzak duryor insanlar. Kaçınmacı yani (016)." "Yani mesela bir öğretmen idareyle izin konusu ile ilgili, işte etkinliklerle ilgili bir sıkıntısı olmuştu. O öğretmen ve onla samimi olan arkadaşı birazcık idareye karşı mesafeli davrandılar birkaç haftalığına. Yani eskisi gibi muhabbetleri yoktu. Çünkü arkadaşlarına yanlış yapıldığı için ('Gl9). " "Bu tür çatışma konularında genelde kaçınma ıe umursamama durumunu tercih edildiğini düşünüyorum. Çatışma konusu kendisi ile ilgili değilse bu şekilde fiir tavır sergileniyor (023)." "Kişiler çatışma söz konusu olduğunda hafif rμırıldanmalar dışında kendilerini çatışmadan uzak tutma gayretinde bulunmaktadır ('G26)." "Olumsuz ve kaçınma (029)." "Kaçınma, Umursamama, İş Yavaşlatma çatışmalara kişilerin verdikleri tepkiler olarak gözlenmiştir (030)." "Kaçınma ve umursamama var (032)." "Umursamama ve diyaloglarda soğukluk meydana geliyor ('034)." "Umursamama ve kaçınma. Çatışan taraflar birbirlerini iyi tanıdıklarından çgtışmadan kaçınıyorlar yada umursamıyor. Tabiki bu ilk çatışma sonrası evre için geçerlidir (038)." "Öğretmenlerin görev ve sorumlulukları konusunda örneğin; mazeret izni doldurma, raporu vaktinde getirme, derslere vaktinde girme gibi konularda kaçınma var (039)." "Mesela bir konuda tartışma olduğu zaman alışılagelmişin dışında farklı bir fikir söylediğinizde insanlar sizden soğumakta ve mesafeli durmaktadırlar. Derslere geç gitme veya teneffüslerin az olması gibi ('040)." Öğretmenlerin bu görüşleri çatışmaya karşı kaçınmacı bir tepki verildiğini belirtmektedirler.

Umursamaz: Bu temaya ait öğretmen görüşleri ise şunlardır. *"Bazen umursamaz oluyor. Çoğunlukla daha doğrusu, umursamaz oluyor (002). " "Ama bir başka şeyde*

biraz daha umursamaz bir tavır devam ediyor. Şahsen Kıbrıslı öğretmenlerle birçok yoğun bir tempoda çalışayım, bir gayreti yok yani (G05)." "Yok. Birazcık umursamama oldu (G19)." "Umursamamış davranıyorlar (G22)." "Bu tür çatışma konularında genelde kaçınma ve umursamama durumunu tercih edildiğini düşünüyorum. Çatışma konusu kendisi ile ilgili değilse bu şekilde bir tavır sergileniyor (G23). " "Genellikle olumlu karşılamakla birlikte bazen de umursamama şeklinde de tepkiler olmaktadır (G25)." "Umursamama ve Kaçınma (G26). " "Çoğu zaman öğretmen veya idarecinin bir süre sonra umursamaz tavırlar geliştirmesine neden olabiliyor (G27)." "Kaçınma, Umursamama, İş Yavaşlatma çatışma/ara kişilerin verdikleri tepkiler olarak gözlenmiştir (G30)." "Kaçınma ve umursamama var (G32). " "Umursamama ve diyaloglarda soğukluk meydana geliyor (G34)." "umursamama şeklinde (G36)." "Umursamama ve kaçınma. Çatışan taraflar birbirlerini iyi tanıdıklarından çatışmadan kaçınıyorlar yada umursamıyor. Tapiki bu ilk çatışma sonrası evre' içi~ geçerlidir (G38). " "Okulun güzelleştirilmesi, sosyal faaliyetler gibi konularda genelde umursamama var (G39)." Görüşmeciler tüm bu görüşleri ile genelde umursamaz bir tavrın hakim olduğunu belirtmekteler.

Olumsuz: Bu temaya ait öğretmen görüşleri şu şekildedir. *"Canı sıkılıyor (GOJ)." "E biraz tabi insanın marifetleri iltifata tabidir. Biraz şevki kırılıyor yani. İnsan herhangi bir çatışma yaşadığı zaman şevki kırılıyor insanın. Yani o şevki, aynı şevki çatışmadan sonra sürdüremiyorsunuz (G05)." "Kıyasıya bir dönem öncesi bir öğretmenin şikayet edildiğini, öğretmenin bu şikayetin haksız olduğunu, bunu kendisine niye arz etmediklerini, yani niçin kendisine sorulmadığını. Bunun doğru mu yanlış mı olduğunu öğrencinin şikâyetinin. Yada velinin şikayetinin. En önce kendisinden başlanması gerektiğini, yargısız infaz deniyor ya kendisine böyle bir şeyin yapıldığını bizzat bağırarak çağırarak ifade etti (Gl 7). " "Gerginlik oluşturdu. Öğretmenlerin arasında saygısız bir ortam ortaya çıktı. Bu şekilde. Kırıcı eleştiriler yapıyor yani yüzüne karşı. Yani genelde işte kötü senaryolar olabiliyor (G18)." "Okul kültürü içinde yaşanan çatışmalar genellikle olumsuz tepkilere yol açıyor ('G27)." "Çalıştığım kurum -- çalışanı olan küçük bir kurum ve çatışmalar kurum içerisinde bazen hoş karşılanabilirken, bazen de olumsuz karşılanabilmekte ve gereksiz sürtüşmelerle sonuçlanabilmektedir. Küçük ve az çalışanı olan bir kurumu*

formal ilişkilerle yönetemezsiniz böyle bir kurumda ilişkiler sıcak olmalı yani informal olmalıdır. Bazen ölçüyü tutturmamaktan kaynaklanan kırılganlıklar yaşanabilmektedir (G28)." "Olumsuz ve kaçınma (G29)." "Çalıştığım lisede ekip ruhu, kalite bilinci yoktur. Çatışmalarda olumsuz tavırlara çok rastladım. Okulda çalışan --- öğretmenin yüzde 80'inin 2-3 kişi dışında kalanlarla diyalogu yoktur. Öğretmenler aile için görüşmüyor. Cenazeye bile iştirak etme oranı çok düşük (G37)." "Genellikle olumsuz tavır takınmaktalar (G40)." Görüşmeciler çatışmaya olumsuz tepkiler verildiğini belirtmektedirler.

Olumlu: Bu temaya ait görüşler de şu şekildedir. *"Olumlu yaklaşıyorlar. Ancak bu iş çözülemez noktasına götürüyorlar yani. Tamam haklısın. Hak veriyor yani çatışma noktasında. Konuşulan mevzunun haklılığına onay veriyor. Ama düzelmeyeceğini de, burada bu işlerin düzelmeyeceğini de vurguluyor. Çatışma anlamında olumlu yaklaştyorlar diyebiliriz yani (G02)}" "Bazı öğretmen arkadaşların o çatışma esnasında biraz sinirlenen, asabileşen öğretmen arkadaşı sakinleştirmeye çalıştılar. Müdahale ettiler. Onu çektiler kenara doğru, biraz daha sakin yavaş diye. Bir kısmı umursadı, ilgilendi. Ama bir kısmı da sessiz sadece seyretti. Uzlaştırmaya çalışan bir grupta olmuştu. Oldu (GJO)." "Olumlu görünüyorlar ama değişimden kaçınıyorlar (G22)." "Ancak konu direkt değil de dolaylıda olsa kendisi ile ilgili ise o zaman tepki olumlu olabiliyor (G23)." "Genellikle olumlu karşılamakla birlikte bğzen de umursamama şeklinde de tepkiler olmaktadır (G25)." "Benim gözlemleyebildiğim kadarıyla; görev kapsamındaki işlere teknik bilgi ve mevzuat kapsamtyla hakim olabilen, neleri yapıp yapamayacağını doğru temellendirmiş kişiler daha rasyonel tepkiler verebilmektedirler. Yani hemen savunmaya geçip, fevri davranışlarda bulunmak yerine; öncelikle karşı tarafın argümanlarını tam olarak dinlemeyi tercih ettiğim durumlarda çatışmaları asgari zararla atlatabildiğime inanıyorum. Aksi durumlarda, kişiler kendi haklılıklarını ispatlamaya çalışarak asıl ortada duran ve çözüm bekleyen sorunların çözümüne yönelmemektedir (G31)."* Görüşmeciler bu görüşleri ile çatışmalara olumlu tepkiler verildiğini belirtmektedirler.

İş Yavaşlatma: Bu temaya ait görüşler şunlardır. *"Emirlere karşı geliniyor. Açık araryıp kaytarmaya çalışıyor. Ondan sonra, Şimdi, bunlar çok yasal haklarını bilmiyorlar, açıkçası öğretmenler. Bilseler bütün haklarını, yani kaçmak için her şeyi uygu/arlar. Bazen de kaçmak için yaptıkları şeylerin suç olduğunu yani bir öğretmenin, bir memurun yapmaması gerektiğini bilmiyor. Zaman zaman bunlar da yapılıyor. Yani hem iş yavaşlatma. O da var. Hem işten kaçıştan ziyade çok fazla rapor alma, her grev olduğunda işte greve girmediği için sevk alıp gelmeme. Öğrenci üzerine kalmasın diye. Bu tarz şeyler var aslında (GOB)." "İş yavaşlatma okul kültürüne işlemiş burada. Çatışma sonrasında da, genelde de zaten var oda. Çatışma sonrasında işte bu özellikle sendikalar falan var. Sendikaların fikirlerinin kar'Şı gelinmesi yada herhangi bir şekilde isteklerinin yerine getirilmediği zaman hemen işi yavaşlatmaya gidiyorlar. Derse girmeme var burada. Sendikal hak adı alttnda başkasının hakkını yiyorlar. Öğrencilerin hakkını yiyorlar (G20)." "Bazen işler savsaklanma noktasına gider (G12). " "Kaçınma, Umursamama, İş Yavaşlatma çatışmalara kişilerin verdikleri tepkiler olarak gözlenmiştir (G30)." "Tepki gerekirse iş yavaşlatma şeklinde olabiliyor (G35). " "Bazen iş yavaşlatma biçiminde de tepkiler oluşmaktadır (G40)."* Görüşmeciler iş yavaşlatma şeklinde çatışmaya tepkinin varlığından bahsetmektedirler.

İzleyici: Bu tema ile ilgli görüşler ise şöyledir. *"Sendika ile idarenin çatışmalarında öğretmen çok fazla taraf olmak istemiyor. Tabi. İzliyor olayı. İzliyor. Bu çatışmanın olmasını istemiyor (G06)." "Ama bir kısmı da sessiz sadece seyretti (GJO). "3. şahıslar pek müdahale etmiyor. Seyirci tabi seyirci olarak kalıyor yani. Dışında kaliyor: Yani genellikle herkes tarafsız olmayı tercih ediyor (GI 5)." "Şiddetli değil. Yoğun değil. Yani biraz severek tartışmayı, çatışmayı, ama düşük yoğunluk/usunu. Kendi çatışmanın dışındaysa daha çok seyirci. Çatışmaya müdahil olmuyorlar mese/a (G21)."* Görüşmeciler çatışmaya müdahil olmak istenmediği ve izleyici olunduğunu belirtmektedirler.

Destekleme: **Bu** tema hakkında görüşler şunlarıdır. *"Kendine en yakın gördüğü in'Sanlarla yaşadığı bu duyguyu paylaşıyor. İşte tabi öncelikle rahatlama ama olayın gidişatına göre yada işte çatışmanın konusu neyse o konuya göre o arkadaşımız*

kendisi kendi fikirlerine taraftar bulduğunu düşündüğü noktada daha emin adımlarla yani kendi haklılığını görüyor, tabiri caizse böyle gaza geliyor, kendisi gibi düşünen diğer insanlarda olduğunu düşünerek fikrinde daha kararlılıkla durmaya gayret ediyor. Yani bir anlamda dıştaki bir insanın görüşünü alarak bir haklılık anketi gibi bir şey yapıyor. Destek bulsa çatışma noktasında biraz daha dirayetli oluyor (GOJ)" "Geçen sene bizim okulda benimde çok sevdiğim bir müzik öğretmeni arkadaşa bir öğrenci darp etmişti. Kulağını patlatmıştı. O olayda bütün okul eyleme gitti ve o arkadaşın yanında olduğunu gösterdi örneğin. Bu tabi uç noktada bir örnek. Ama bu olay hariç çözüme dönük eylemsel bir çözüm aradıklarını görmedim. Ya kaçınmacı davranıyor önemli bir kısım. Bazıları da destek olmak adına sempati duydukları kişiye destek olmak adına onlarda çatışmada taraf olabiliyorlar yani. Duygudaşlık noktası var. Yani, kendini yakın hissettiğinde de o çatışmanın kendiliğinden doğal tiyesi haline gelebiliyor kişi. Böyle durumlarda var (GI 1)." "Genelde yani herkes iyi kötü kendine yakın gördüğü insanı destekleyecektir. Hani bir nevi kutup seçme olayı meydana geliyor ister istemez. Yani herkes çatışan taraflardan birinin yanında yer alma isteğini duyuyor (G14)." Görüşmeciler çatışmaya yakın oluna tarafın desteklenmesi şeklinde tepkiler verildiğini belirtmektedirler.

6. Çatışmaların olası nedenleri nelerdir? Açıklayabilir misiniz?

Araştırmanın 6. sorusana ilişkin araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri 'Tablo 10' da temaları, kodları ve karşılarında da frekansları verilmiştir. Ortaya çıkan temalar; Kişisel Çıkarlar (19), Kişisel Farklılıklar (11), Kültürel Nedenler (10), Yönetimsel (9), İdeolojik Nedenler (8), Dedikodu (8), Eğitim Politikaları (7), Eşitsizlik (7), Disiplinsizlik (6), Çevresel Faktörler (4), Siyasi (4) ve Sosyo-Ekonomik(1) şeklindedir. Bu temalara ait öğretmen görüşleri ise şöyledir.

Kişisel Çıkarlar: Kişisel çıkarlar teması aynı adı taşıyan koddan üretilmiştir. Bu temaya ait öğretmenler şunları belirtmişlerdir. *"Sık sık yaşanıyor. Öğretmenler zaman zaman kendi talepleri olmasına rağmen ders programındaki bir takım aksaklıkları dile getiriyorlar. Örneğin öğretmen diyor ki işte 'Ben pazartesi tek çeşit ders istiyorum.' İşte 'sadece benim 9. sınıflara dersim olsun' diyor. Sonra işte süt izni dolayısıyla, ne bileyim işte, bir şekil ücretsiz izinle falan ayrılan öğretmen*

Tablo 10. Çatışmaların olası nedenleri nelerdir? Açıklayabilir misiniz?

Tema	f	Kod	f
Kişisel Çıkarlar	1S	Kişisel çıkarlar (G01,G03,G07,G08,Gl0,Gl l,Gl4,G15, G16, G19,G25,G26,G30,G35,G36,G38,G39,G40)	18
Kişisel Farklılıklar	12	Değer ölçüsü farklılığı (G21)	1
		İşe bakış açısı (G09,G14)	2
		Kişilik özelliği (G20)	1
		Kişisel farklılıklar (G02)	1
		Değişime kapalılık (G22)	1
		Bilgisizlik (G20,G21)	2
		Çekememezlik (G30)	1
		Kendini ispatlamak (G10)	1
		Öz güven eksikliği (G22)	1
		Problem çözme stratejisi (G 11)	1
		Ön yargı (G22)	1
İdeolojik-Siyasi Nedenler	12	İdeolojik (G02,Q97,G25,G27,G29,G34,G37,G40)	8
		Sendikal hak (G3'7)	2
		Siyasi (G04)	1
		Basın (Gl 7)	1
Kültürel Nedenler	10	Kültürel Nedenler (G18,G20,G26,G29,G34,G36,G40)	7
		Türkiyelilerin dışlanması (G11,G20,G32)	3
Dedikodu	8	Dedikodu (GOS,G16,G22,G27,G30,G35,G37,G39)	8
Yönetimsel	6	Karara katılım yok (G27)	1
		Gurup baskısı (G12)	1
		Yönetim yetersizlikleri (G31)	1
		Fiziksel nedenler (GOS)	1
		Güç dengesi (G11)	1
		Görevi savsaklama (G12)	1
Eşitsizlik	6	Taraf tutma (GOS)	1
		Adaletsizlik (G06)	1
		Eşitsizlikler (G03,G23,G27,G32)	4
Eğitim Politikaları	6	Eğitim politikaları (G25,G34,G36,G38,G39,G40)	6
Disiplinsizlik	6	Disiplinsizlik (GOS,G15,G26,G28,G38,G39)	6
Çevresel Faktörler	4	Küçük çevre (G01,G08,G09)	3
		Çevresel faktörler (G30)	1
Sosyo-Ekonomik	2	Sosyo-Ekonomik Nedenler (G29,G34)	2

olduğu zaman programda küçük oynatmalar gerekiyor. Oradaki bir dersin yeri oynanadığı zaman, böyle nasırına basılmışçasına bağırıyor insanlar. Hemen tepki gösteriyor. İşte 'ben böyle istemiştim. Başka türlü olamaz.' gibi şeyler oluyor. Ama aynı öğretmen, mesela kendi okulum üzerinden söyleyeyim. Eşi de bizim okulda. Zaman zaman birbirlerini derslerini idare edebiliyorlar. Mesela, bir tanesi beden ~ğitimi öğretmeni. Diyor ki işte, mesela 'Ben işte küçük bir alışveriş yapayım geleyim. Sen de benim sınıfa bakıver' falan gibi. Şeyler oluyor herhalde yani. Gözden kaçırma gibi yada işte çocukları var evde. Dönüşümlü olarak çocuklarını bırakıyorlar birbirlerine. Çocuğun evde kalması öğretmenin okula gelmemesi için bir bahane, bir mazeret izni gibi değerlendiriliyor. Ama aynı öğretmen okul adına bir etkinlik yapılması gerektiği zaman yada işte ders programındaki bir ders bir ileri y'ada iki geri çekilme durumu olduğu zaman, orda hemen itiraz ediyor. Sesini yükseltiyor. Bu tür çatışmalar yaşanıyor öyle karşılıklı olarak. Bir şekilde tatlıya bağlanıyor. Ama sonuçta çatışma yani (GOJ)." "Büyük çoğunlukla menfaat. Kişisel çıkarlar ve eşitsizlikler. Kişisel çıkarlar ve eşitsizlikler genellikle çatışmaları ortaya çıkartıyor. Büyük çoğunlukla çatışmaları ortaya çıkaran kişisel yani benim çalıştığım okul ortamında, kişisel çıkarlar ve eşitsizlik (G03)." "... kimi kişisel çıkar (G07)." "Kişisel çıkarlar, kişisel çıkarlar var (GOB)." "Ağırlıklı olarak çıkar sebepleri olabilir. Müdür bey kendini ispatlamak istiyor. Yeni bir şeyler yapmak istiyor. Bu istekten kaynaklanıyor. Öğretmenlerinde kendilerine alışık bir düzeni var. O düzenin bozulmasını da pek istemiyor. Dolayısıyla bundan dolayı çatışma çıkabiliyor (G10)." "Arkadaş bir başka arkadaşıyla beraber orada müdür yardımcısının üzerine yürüdü. Bunlar bu durumda daha teşhir edilme yani tecrit edilmesi gereken kişilerken ne oldular daha çok güçlendiler ve yanındaki diğer arkadaş müdür yardımcısı oldu. Görevlendirmeyle. Hani demek istediğim güç dengelerini kendi yönüne çevirmek içinde yapılabiliyor bazen. Ha, durumdan duruma değişiyor. Ama genellikle o güç dengesini kendi lehlerine çevirmek için yapıyorlar (Gll)." "Genelde hocam bahsettik ya menfaat olayı işte şu işini şöyle yapıyor. Ben işimi böyle yapıyorum. İşte burada devamsızlık olaylarını da biliyorsunuz. İzin öyle bir yasal izin süreci yok. Mesela sabah kalkıp ta 'ben başım ağrıyor. Ben bu gün mesaiye gelmiyorum' diyen insan oluyor. Bir insan düzgün çalışırken diğeri de eğer bunu istismar ederse bu bir çatışma nedeni olabiliyor (Gl4)." "Ya özellikle işte dönem başlarında işte ders

programlarında karşı bir şey var böyle memnun olmama olayı var. Oda kısa bir süre sonra herkes adapte olup gidiyor yani. Kısa bir süre (GI5)." "Genelde menfaat çerçevesi diyeyim ben buna. Genelde şöyle menfaat şeyi olarak düşün yani. Ama asıl şey burada menfaat çatışması. Mesela birisinin programını iyi yapmış öbürüsünün programını kötü yapmış mesela. 'Niye? Ne farkımız var?' diyor. Veyahutta diyelim ki birini zümre başkanı yapmış öbürünü yapmamış. Veya birine oda yapmış öbürüne oda yapmamış mesela. Rehberin bit tane odası var. Bize niye yok. Anlatabildim mi? Veya İngilizce şeylerine mesela İngilizce öğretmenlerine işte teyp alındı. Bize niye atınmadı. Yani biraz bu çerçevede genelde hani, yoksa hani böyle bir, çokta bilinçli yani bir şeyleri düzeltme adına bir şeyler işte yapalım. Yenilik adına... Yani örgütsel amaç için hiçbir çatışma yok. Kişisel yani burada. Çok ağırlıklı olarak kişiselliği gördüm ben yani (G16). " "Daha doğrusu kişisel menfaatleri ön planda olduğu için kişisel menfaatlerin sekteye uğraması değim artık (G19)" "Eğitim politikaları, kişisel çıkarlar ve ideolojik nedenler (G25)." "Ders programını beğenmeyen öğretmenlerin programın yeniden düzenlenmesi için okul idaresine, sendikayı da kullanarak, baskı yapmalarının temelinde kişisel çıkarları yer almaktadır (G26)." "Kişisel çıkarlar, çekememezlik, dedikodu, çevresel faktörler olası nedenlerdir (G30)." "Dedikodu, kişisel çıkarlar (G35)." "Kültürel nedenler, kişisel çıkarlar, eğitim politikaları (G36)." "Disiplinsizlik, kişisel çıkar (G38)." "Dedikodu, disiplinsizlik, kişisel çıkarlar ve eğitim politikalar. Aynı branşta öğretmelik yapanlar arasında bir dedikodu olunca; dersle ilgili uygulama ve sınavlarda çatışmalar çıkıyor, Disiplinsizlikie ise hareketin sonucundan etkilenen kişiler ve yönetim ile disiplinsiz davranışı sergileyen kişiler arasında çatışmalar oluşuyor. Bu tip çatışmaların sonunda genellikle konu eğitim politakalarına odaklanıyor (G39)." "Kültürel, ideolojik, kişisel çıkarlar, eğitim politikaları.... ...Bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın mantığıyla hareket edilmektedir (G40)." Bu ifadelerle öğretmenler kişisel çıkarı çatışmanın olası nedenleri arasında saymışlardır.

Kişisel Farklılıklar: Bu temayı oluşturan kodlar; Değer ölçüsü farklılığı, İşe bakış açısı, Kişilik özelliği, Kişisel farklılıklar, Yönetim sporculara müsamaha istemesi, Değişime kapalılık, Bilgisizlik, Çekememezlik, Kendini ispatlamak, Öz güven eksikliği, Problem çözme stratejisi ve Ön yargı şeklindedir. Bunlara ait öğretmen görüşleri şunlardır.

Değer ölçüsü farklılığı: Öğretmen görüşü *"Birde hayata bakış çok önemli. Yani sizin çok kıymetli gördüğünüz şeyler bir diğeri için çok önemsiz. Değer ölçüleri farh. Öbürünün çok önemsediği bir şey sizin için çok tali. Yani basit bir şey sö,yleyeyim. Yüksek sesle otomobillerin egzozlarının bağırarak geçmesi birisi için çok mühim olabilir. Güncel bir şey olabilir. Benim için sıkıcı bir şey. Bunu ne kadar konuşursanız. Tartışma konusu olabilir (G21)."* Şeklindedir.

İşe bakış açısı: Konu ile ilgili öğretmen görüşü *"Ben işimi böyle yapıyorum. ı~te burada devamsızlık olaylarını da biliyorsunuz. İzin öyle bir yasal izin süreci yok. Mese/a sabah kalkıp ta "ben başım ağrıyor. Ben bu gün mesaiye gelmiyorum" diyen fnsan oluyor. Bir insan düzgün çalışırken diğeri de eğer bunu istismar ederse bu bir çatışma nedeni olabiliyor (Gl4)." "Şu ana kadar pek büyük çapta çatışma söz ıonusu olmadı. Ama olan çatışmalar da birazcık kişisel yaklaşımlardan kaynaklanıyor. Kişisel yaklaşımlardan belki de beden eğitimi öğretmenleri ile ufak çupli bir çatışma söz konusu oldu idare arasında. Aslında o eğitim bağlantılı bir çatışma idi. Örgütsel amaca yönelikti tabi. Yani nedir? Veya beden eğitimi öğretmenleri ne yapmak istedi. Çocukları geçen sene Kıbrıs 'ta şampiyon oldular. Efendim diğer öğretmenler bunu göz önünde bulundurmak istemediler. Bazıları bu çocuklara birazcık kolaylık sağlayalım. İşte çoğu derslerden mahrum kaldılar. O anlamda tabi idarede bu sefer o öğrencilerin yanında olmak durumunda kalınca ufak çaplı bir çatışma söz konusu oldu (G09)."* Şeklindedir.

Kişilik özelliği: Konu ile ilgili öğretmen görüşü *"Agresif sinirli bir yapıya sahip olması. Kişilik özelliklerinden kaynaklı. Kendini karşı tarafa kabullendirme karşı taraftaki kişinin işte hor görülmesi, aşağı görülmesi. Özellikle bunu Türkiye 'den gelen öğretmenlere falan bazıları hissettiriyor. Yapıyor (G20)."*şeklindedir.

Kişisel farklılıklar: Öğretmen görüşünü *"Fikir noktasında belki kişilerin fikirleri de önplandadır. Çatışmada (G02)."* Şeklinde ifade etmektedir.

Değişime kapalılık: Konu ile ilgili öğretmen görüşünü, *"Ön yargı, değişime kapalılık, dedikodu yani meslektaşlarıyla olan ilişkiler ve ada genelindeki algılar birde öz güven eksikliği (G22)."*İle ifade etmiştir.

Bilgisizlik: Bu konu ile ilgili öğretmen görüşleri, *"Yani kişinin bilgi birikiminin eksik olması (G20)." "Yani, her konuda yeterli bilgiye sahip olmamak*

daha önemli benim izlediğim. Çünkü bilinmeyen konularda konuşulunca yada aynı konuda yeterince iki kişi, iki taraf bilgili değilse. Bu çatışmaya neden oluyor. Yani diyelim ki tarihi bir konu konuşuluyorsa. İşte meşhur Kıbrıs'ın tarihi yada işte ingiltere ile ilgili bir husus. Türkiye'nin tarihi ile ilgili bir husus falan eğer kişiler bilgisizse, yeterince bilgili değilse... Bir kere buralardan çıkıyor (G21)." Şeklindedir. Öğretmenler yeterince bilgi sahibi olmamayı çatışmanın olası nedenleri arasında saymışlardır.

Çekememezlik: Konu ile ilgili öğretmen görüşü, *"Kişisel çıkarlar, çekememezlik, dedikodu, çevresel faktörler olası nedenlerdir (G30)."* Şeklindedir.

Kendini ispatlamak: Konu ile ilgili öğretmen görüşünü, "Ağırlıklı olarak çıkar sebepleri olabilir. Müdür bey kendini ispatlamak istiyor. Yeni bir şeyler yapmak istiyor. Bu istekten kaynaklanıyor. Öğretmenlerinde kendilerine alışık bir düzeni var. O düzenin bozulmasını da pek istemiyor. Dolayısıyla bundan dolayı çatışma çıkabiliyor (G10)." İle ifade etmiştir.

Öz güven eksikliği: Öğretmen görüşü şu şekildedir. *"Ön yargı, değişime kapalılık, dedikodu yani meslektaşlarıyla olan ilişkiler ve ada genelindeki algılar birde öz güven eksikliği (G22)."* Çatışmanın olası nedenleri arasında özgüven eksikliği sayılmıştır.

Problem çözme stratejisi: Öğretmen görüşü *"...genel strateji çözme şekilleri açısından hani biraz önce bahsetmiştim. Aynı kişinin son bir ay içerisinde üç tane olayı varsa demek ki bu onun yaşam becerileriyle ilgili, problem çözme becerileriyle ilgili (Gl1)."* Şeklindedir.

Ön yargı: Öğretmen görüşünü şu şekilde belirtmiştir. *"Ön yargı, değişime kapalılık, dedikodu yani meslektaşlarıyla olan ilişkiler ve ada genelindeki algılar birde öz güven eksikliği (G22)."* Bu görüşle çatışmanın olası nedenleri arasında önyargı sayılmıştır.

İdeolojik-Siyasi Nedenler: Bu temaya ait kodlar; İdeolojik, Sendikal hak, Siyasi ve Basındır. Öğretmen görüşleri ise şunlardır;

İdeolojik: Bu konuya it görüşler şu şekilde sıralanabilir. *"İdeolojik işte çıkarlar söz konusu. Umursamazlık. Siyasi, bunlar var. İşte insanlar hep siyasi, ideolojik fikirlerinin devamı noktasında olaylara yaklaşıyorlar. Bunu sağlamak için de çok fazla çatışma ortamına girmek istemiyorlar. Yani kendi geleceklerini, siyasi*

v<ı ideolojik fikirleri yada siyasi geleceklerini garanti altına almak için çok fazla çqtışmaya girmek istemiyorlar. Ama başkalarıyla, yani bu noktada çatışabiliyorlar. 'Ben dedim bu olacak' şeklinde. Olmayacak bir işi yaptırabiliyorlar yani. O konuda da çekinmiyorlar, çatışmaya girmekten. Yani vatandaşla çatışmaya girilmiyor ama alt kademelerle baskıcı bir şekilde çatışılıyor (G02)." "Kimi ideolojik (G07)." "Eğitim politikaları, kişisel çıkarlar ve ideolojik nedenler (G25)." "Öğretmenin yada idarecinin ideolojilerinin farklı olması bile başlı başına çatışma sebebi olabiliyor. Genelde kişiler kendi ideolojilerini empoze etmeye çalıştığı için çatışmalar meydana geliyor (G27)." "İdeolojik Nedenler (G29)." "İdeolojik, eğitim politikaları (G34)." "Çatışmalar ideolojiktir. Politik ayrışma çok keskin. Sağ-Sol kamplaşması var (G37)." "Kültürel, ideolojik, kişisel çıkarlar, eğitim politikaları (G40)." Öğretmenler ideolojik nedenleri çatışmanın olası nedenleri arasında görmektedirler.

Sendikal: Konu ile ilgili öğretmen görüşü *"Sendikal harekette aktif olanlar ile pasif olanlar birbiriyle iletişimi kesmişler (G37):"* Şeklindedir.

Siyasi: Öğretmen görüşü, *"Genelde siyasi fikirlerden dolayı çatışma oluyor (604)."* Şeklindedir.

Basın: Basın koduna ait görüş, *"Şimdi basın çok etkiliyor. Basının eğitim üzertnde. Anında öğrenci soruyor biz işittik diyor yarın okul yokmuş. Nereden işittin sen bunu. Basın anında sansür ediyor mesela. Böyle bir faaliyeti. Öğretmenlerin böyle bir faaliyet yapacağını. Siyasi bağlam diyebiliriz buna yani. Siyasiden kasıt gnu da biraz açayım. Sendikanın kendi koyduğu normlar vardır. Belki bir yerden destekleniyordur. Onu da söyleyeyim yani. Desteklenmiyor olan yönleri de vardır. Bunu da bilmekte fayda var yani (Gl7)."* Şeklindedir.

Kültürel Nedenler: Kültürel Nedenler teması iki koddan oluşmuştur. Bunlar Kültürel Nedenler ve Türkiyelilerin Dışlanması şeklindedir. Bu tamaya ait öğretmen görüşleri şunlardır

Kültürel Nedenler: Bu koda ait öğretmen görüşleri şunlardır. *"Bölgesel evet. Öyle hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması ve bölgedeki bölgeyi iyi bilen öğretmenlerden faydalanılmaması (GIB)." "Okulun en gözde mekanı olan sinema salonunun akademik sınıflar dışında diğer sınıflara ve bazı öğretmenlere açılması da kültürel farklılıklardan kaynaklanmaktadır diye düşünüyorum (G26)." "Yani, en*

başta işte kültürel nedenlerden dolayı (G20)." "Kültürel Nedenler (G29)." "Okulun di~i hüviyetini içine sindiremiyor bazıları. Din eğitimine karşı bir tutumdan kaynaklanıyor G(34)." "Kültürel nedenler, kişisel çıkarlar, eğitim politikaları (G36)." "Okulun yaptığı toplu etkinliklerde alkol alındığı için biz inancımız gereği katılmadığımız zaman bile herkesin tepkisini bakışlarıyla ortaya koyduğunu çok rahat görebilmekteyiz (G40)." Tüm bu görüşlerinde öğretmenler kültürel nedenleri çatışmanın olası nedenleri arasında belirtmektedirler.

Türkiyelilerin Dışlanması: Bu koda ait öğretmen görüşleri ise şöyledir. *"Hani mesefa benim olayda bu karşımdaki kişiye benim anlattığım başıma gelen olayda en ufak bir espri bile yapmamışımdır. Sadece Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olduğum için benden nefret etmek söz konusudur kişinin. O yüzden benim başıma geldi (Gl 1)." "Kendini karşı tarafa kabullendirme karşı taraftaki kişinin işte hor görülmesi, aşağı görülmesi. Özellikle bunu Türkiye'den gelen öğretmenlere falan basılan hissettiriyor. Yapıyor (G20).'>"Eşitsizlik. Kıbrıs öğretmeni ile Türkiye'nin öğretmeni görev olarak eşit gibi görünse de iş paylaşımında eşit davranılmıyor (G32)"* Bu görüşleri ile öğretmenler sadece Türkiyeli oldukları için nefretle karşılandığını ve adaletsiz görev dağılımlarına maruz kaldıklarını belirtmektedirler.

Yönetimsel: Bu temaya ait kodlar; Karara katılım yok, Gurup baskısı, Yönetim yetersizlikleri, Fiziksel nedenler, Güç dengesi, Görevi savsaklama, Basın şeklindedir. Öğretmen görüşleri şu şekildedir.

Karara katılım yok: Bu koda ilişkin öğretmen görüşü *"Kararlar genelde hep küçük bir zümre tarafından alınıyor (G27)."* Şeklindedir.

Gurup baskısı: Bu koda ait öğretmen görüşü *"Bizdeki çatışmaların, olan çatışmaların çok büyük bir kısmı kişilerin görevlerini yapmaması veya yeterince yapmamasından doğuyor. Çünkü bizim kurumda gelip gördüğünüzde okulun bahçesi, arka bahçesi, ön bahçesi her tarafı tertemizdir. Okulun işleyen bir sistemi, saat gibi işleyen bir sistemi vardır. Bu sistemde mesela müdür yada müdür yardımcısı veya her ikisi birden okula gelmediğinde sanki onlar okuldaymış gibi sabahleyin belirli bir saatte tören yapılır. Öğrenciler sınıflara girerler öğretmenlerde arkalarından derse girerler. Böyle bir durum olsa Türkiye'de öğretmenler müdürün gelmesini beklerler. Veya nöbetçi müdür idarecinin gelmesini beklerler. Derse girmede mutlaka bir uyarı şeklinde eğer idareci yoksa dersi de savsaklayabilirler. Burada*

tam tersi öyle bir şey olmuyor. Burada görevini yapmayan bir kişi olduğunda daha sık çatışma çıktı. Yani şu ana kadar benim iki yıllık tecrübem var burada. Çatışmaların hep görevini yapmayan yada savsaklayan kişiler yüzünden çıkıyor (G12). " Şeklindedir. Görevle ilgili bir grup normu oluştuğu ve görevi yapmayanlarla ilgili grup baskısı olduğunu belirtmektedir.

Yönetim yetersizlikleri: Koda ait görüş *"Her kademedeki insanlar arasında etkili dinlemeye ve istişareye yeterince özen gösterilmemesi, bireylerin kişisel ve mesleki gelişim özelliklerinin/performansların iyi ölçülememesi ve değerlendirilememesi, geçmiş çatışmaların, devam eden yeni iş akışlarına transfer edilmesi, başlıca nedenler arasında gösterilebilir (G31)."* Şeklindedir. Bu görüşünde öğretmen yöneticilerin yönetsel yetersizliklerini belirtmektedir.

Fiziksel nedenler: Öğretmen görüşü *"Çatışma yaşayan öğretmenlerin ciddi bir kısmı müdürün olduğu binaya gitmek istemiyorlar. Onların orada iki şansı kaltyor. Ya birinci sınıfa/ma şansı, ya.ikinci sınıf alma şansı. Yani burada çoktabir eşitsiz davranma gibi bir şey söz konusu olamıyor. Fiziksel bir etmende var. Yani okulun iki binasının olması da çatışmanın olmasına bir etmen. Kamplaşmaya. Ama çok bu fazla dillendirilmiyor. Yani kendi aralarında da konuşulur (G08)."* Şeklinde olup, okulda iki binanın oluşunun kamplaşmaya, dolayısıyla çatışmaya sebep olduğunu belirtmektedir.

Güç dengesi: "Hani demek istediğim güç dengelerini kendi yönüne çevirmek içinde yapılabiliyor bazen. Ha, durumdan duruma değişiyor. Ama genellikle o güç dengesini kendi lehlerine çevirmek için yapıyorlar (Gll). "şeklinde görüş mevcuttur.

Görevi savsaklama: Bu konu ile ilgili görüş ise *"Çatışmaların hep görevini yapmayan yada savsaklayan kişiler yüzünden çıkıyor (G12)."* Olarak belirtilmiştir.

Dedikodu: Bu tema ille ilgili görüşler şu şekildedir. *"Diğer bir çatışma burada benim anladığım kadarıyla birbirlerinin arkasından konuşmaktan kaynaklanan çatışmalar var. Dedikodu. Ve çok burada gizliyorlar. Maske kullantyorlar. Çok büyük, inanılmaz. Ben hayatımda buradaki maske kadar hiç maske kullanan bir toplum ve insan görmedim. Sütten çıkmış ak kaşık gibidir. Ama dedikodu yapar. Bu fark edildiği zamanda çok ciddi çatışmaların yaşanmasına sebebiyet verebiliyor. Bu zaman zaman oluyor. Yani iki türlü. Aynı okulda görev yapmalarından. Uzun süre birlikte görev yapmalarından getiren. Artık buna kişisel*

çıkar çatışması mı dersin? Neden kaynaklandığını ... Özellikle onlar arasında. Genel anlamda da baktığımızda dedikodulardan kaynaklanan çatışmalar mevcut (GOB). " "Bir dedikoduda çok var burada. Birbirine işte haber götürme şudur, budur. Falan gibisinden tamam mı? Ama dedikodu götürdüğün zaman yani bunu o açık açık mese/a bir başkasını eleştirmiyor. Arkadan konuşuyor. Öylece kalıyor (G16)." "Dedikodu, meslektaşlarıyla olan ilişkiler ve ada genelindeki algılar (G22)." "Okul içinde meydana gelen dedikodularda çatışmaların sonucu zaten, yüzüne karşı sujy/enemeyen konular arkadan konuşuluyor (G27). ""Kişisel çıkarlar, çekememezlik, dedikodu, çevresel faktörler olası nedenlerdir (G30). " "Dedikodu, kişisel çıkarlar (G35). " "Dedikodu eksenlidir. Öğretmenler birbirlerinin cinsel davranışlarını çok irıceliyorlar (G37)." "Dedikodu, disiplinsizlik, kişisel çıkarlar ve eğitim politikalar. Aynı branşta öğretmelik yapanlar arasında bir dedikodu olunca; dersle ilgili uygulama ve sınavlarda çatışmalar çıkıyor. Disiplinsizlikte ise hareketin sonucundan etki/enen kişiler ve yönetim ile disiplinsiz davranışı sergileyen kişiler arasında çatışmalar oluşuyor. Bu tip çatışmaların sonunda genellikle konu eğitim politikalarına odaklanıyor (G39)." Tüın görüşlerinde öğretmenler dedikoduyu çatışmanın olası nedeni olarak belirtmişlerdir.

Eşitsizlik: Bu tema, Taraf tutma (1), Adaletsizlik (1), Eşitsizlikler (4) kodlanndan oluşmuştur. Buna ait öğretmen görüşleri kodlara göre şu şekildedir.

Taraf tutma: Bu koda ait görüş, *"Burada daha çok taraftutma şeklinde. Tabi y'ani. Bir de çıkar dedim. Biraz önce yani, Öğretmen var. İsmi önemli değil. Ate/yede İŞ yapar. Satar dışarıya. Alır parasını cebine koyar. Bunu okul müdürü bilir. Ate/ye şeji. bilir. Niçin böyle kimse ses çıkartmıyor? Çünkü okul müdürünün işlerini de yaptyor. Onun getirdiği işlerini de yapıyor ate/yede. Şefin getirdiği işleri de yapıyor. O yüzden kendine de iş yapıyor. Parasını cebine atıyor. O kişi 8 saat derse giriyor. Ben 18 saat derse giriyorum. Yani o bir yanlış yapsa diyelim ki geç gelse, görevine gelmese ona kimse bir şey diyemiyor. Denmiyor. Ben bir dakika geç gitsem hemen telefona sarılıyorlar (G05)."* şeklindedir.

Adaletsizlikler: **Bu** koda ait görüş ise, *"Genelde adaletsizlik var. Başta gelir dağılımı. Haklarının verilmemesinden dolayı sendikanın ön planda olması. Yani özellikle benim gördüğüm kadarıyla mesela göreve yeni başlayan öğretmenlerde falan. Yine bence iyi sabırlı davranıyorlar. Belki dikkatinizi çekmiştir. İşte stajyerliği*

kalkmadan asaleten geçmeden önce çok fazla süründürüyorlar. Yani gördüğüm kadarıyla. Bir okulu Lejke'Ye veriyor. Bir okulu tutuyor Karpaz tarafında bir okula veriyor. Bunu çok gördüm. İki okula veriyor ama epey bir mesafe var. Toplu taşıma aracı var mı? Yok. Servis var mı? Yok. Yani verdiği, hele yeni, başlayanlara düşük ücretle başlıyorlar. Hani buna belki sabrediyor ama sonuçta ne olacak? Asaletini aldıkian sonra sendikanın verdiği yere zaten gidecek. Bu sanki kasıtlı yapılır gibi. "Yani adaletsizlikler giderilse herhangi bir problem olacağa benzemiyor, burada. Benim gördüğüm kadarıyla (G06)." Şeklindedir.

Eşitsizlik: Bu kod için öğretmen görüşleri ise *"Kişisel çıkarlar ve eşitsizlikler. Kişisel çıkarlar ve eşitsizlikler genellikle çatışmaları ortaya çıkartıyor (G03)." \'Benim izlenimlerime göre, daha çok çatışmanın nedenleri yönetimin çalışanlarına karşı eşit davranmaması ilk sırada geliyor (G23)." "Okul ortamında bazılarının her konuda her zaman önceliği oluyor bu da diğerlerinin haksızlığa uğramasına neden p/uyor ve herkese eşit davranılmıyor.,(G27)." "Eşitsizlik. Kıbrıs öğretmeni ile F!Jürkiye'nin öğretmeni görev olarak eşit gibi görünse de iş paylaşımında eşit davranılmıyor (G32)."* şeklindedir. Öğretmenler eşitsizlikleri çatışmanın olası nedeni olarak belirtilmişlerdir.

Eğitim Politikaları: Bu temaya ait öğretmen görüşleri şunlardır. *"Eğitim politikaları, kişisel çıkarlar ve ideolojik nedenler (G25)." "İdeolojik, eğitim politikaları (G34)." "Kültürel nedenler, kişisel çıkarlar, eğitim politikaları (G36)." "Bir bölüme daha çok öğrenci gelsin diye bölüm, başarı çıtasını düşük tutuyor. Do/ayısı ile toplam öğrenciden enfazla payı bu başarıyı düşük tutan, kaydol bölüme de geçmen garantidir diyen anlayıştan ileri geliyor. Çevrenin eğitim politikaları (G38)." "Dedikodu, disiplinsizlik, kişisel çıkarlar ve eğitim politikalar. Aynı branşta öğretmeltk yapanlar arasında bir dedikodu olunca; dersle ilgili uygulama ve sınavlarda çatışmalar çıkıyor. Disiplinsizlikte ise hareketin sonucundan etkilenen kişiler ve yönetim ile disiplinsiz davranışı sergileyen kişiler arasında çatışmalar oluşuyor. Bu tip çatışmaların sonunda genellikle konu eğitim politikalarına odaklanıyor (G39)." "eğitim politikasında ise herkesin kendi parası olduğu için çocuklaruu en iyi okullara göndermekte, geri kalan çocuklar ise varoş kesimden olduğu için, bu çocukların eğitimine gereken önem verilmemekte, dersimi anlatırım*

isteyen anlar mantığıyla hareket edilmekte (G40)." Öğretmenler eğitim politikalarını çatışmanın olası nedeni olarak belirtmişlerdir.

Disiplinsizlik: Bu temaya ait öğretmen görüşleri ise şöyledir. *"Her şey olabilir: Disiplinsizlik var bir (G05)." "Yani genellikle dediğim gibi iş disiplini, buna uymama. Bundan kaynaklanan çatışmalar. Yani benim gördüğüm kadarıyla genellikle bunlardan kaynaklanıyor (G15)." "Sendikayı kendi emellerini gerçekleştirmek için pervasızca devreye sokma gayretleri ise disiplinsizliğin olduğunu göstermektedir (G26)." "Daha çok disiplinsizlik ve işleri zamanında bitirememe. Kendi iş yaşamımdan örnekler veremeyeceğim ama çatışma yaşayan arkadaşların disiplinsiz davranışları çatışma nedeni olabilmektedir. Tabi burada yöneticinin iş yaptırma ve yönetim tarzını unutmamak lazım. Çünkü yöneticinin bizzat kendi disiplinsizlikleri çalışanları olumsuz etkilemektedir (G28)." "Disiplinsizlik, kişisel çıkar (G38)." "Dedikodu, disiplinsizlik, kişisel çıkarlar ve eğitim politikalar. Aynı branşta öğretmelik yapanlar arasında bir dedikodu olunca; dersle ilgili uygulama ve sınavlarda çatışmalar çıkıyor. Disiplinsizlikte ise hareketin sonucundan etkilenen kişiler ve yönetim ile disiplinsiz davranışı sergileyen kişiler arasında çatışmalar oluşuyor. Bu tip çatışmaların sonunda genellikle konu eğitim politikalarına odaklanıyor (G39)."* Disiplinsizlikte öğretmenlerin çatışma nedeni olarak belirttiği bir diğer temadır.

Çevresel Faktörler: Bu tema için belirtilen öğretmen görüşleri şu şekildedir. *"Mesela bizim okulumuz bir bölge okulu. Okulda öğretmen ama okuldan çıktığı anda mahallede, mahallenin vatandaşlarından birisi. İşte çocuk onu babasının arkadaşı olarak görüyor. Babasının arkadaşı. Babasının arkadaşı. Evlerine gidip gelen yada evlerine gidilip gelindiği bir insan gibi. Ama okuldaki pozisyonu onun öğretmen sifatıyla karşılanıyor. Tabi çocuklarla olan diyalogu da böyle. Örneğin, çocukların yaptığı birtakım eksikler hatalar kusurlarda o bazda değerlendiriliyor. Başka bir grnek vereyim. Mesela servis şoförleri geliyorlar öğretmenlerle beraber bildiğimiz kahvedeki muhabbet gibi okulun bahçesinde sohbet edebiliyorlar yani. Okul ortamına baktığın zaman aslında çokta olmaması gereken bir durum gibi düşünülüyor ama. Bir bölge okulu olmasının getirdiği durum sebebiyle fiili böyle bir durum var. Bu bir şekilde alışılmaya çalışılıyor. Çatışma deyince aklıma konuştukça geliyor. Örneğin müdür muavinlerimizden bir tanesi, 'böyle şey mi olur. Servis*

şoförünün öğretmenlerle burada ne işi var okulda?" dedi. Oturuyorlar işte bütün gün arka bahçede oturuyorlar öğretmenlerle birlikte sigara içiyorlar bütün gün. Yani sabah çocukları bırakıyor. Adamın başka bir işi gücü yok. Okulun bitme saatinde gidiyor. Otobüsü çalıştırıyor. Çocukları topluyor, evine götürüyor. O sıradaki, o vakti okulda geçiriyor. Öğretmenler hatta derse gidiyor, geliyor. O hep orada işte tabi bayan öğretmenler falan bundan rahatsızlık duydu. Hoca hanım mesela gitti Müdüre. Geldi. 'Böyle şey olur mu?' dedi, Bu adamı burada ben istemiyorum. Sonra Müdür dedi ki 'Hocam burası bölge okulu. yani. Bu, bu adamın arkadaşı. Evet okulun da servis şoförü ama. Bu adamın da arkadaşı. Elbette ki oturmaması lazım.' Sronra, bunu dedi, 'bir şekilde tatlıya bağlamamız lazım.' İşte adamla konuşuldu. 'Senin hurda bu şekilde sabahtan akşama kadar oturman doğru değil. Ama biz de arkadaşız yani. Arkadaşımıza zarar gelmeyecek bir şekilde. Fakat burası resmi bir kurumdur. Ona göre hareket etmen·gerekir. 'falan diye. Zaten bir süre sonrada o aiiam gelmez oldu. Ama gönül koydu yani. İşte yani bu gün de böyle mi oldu falan fi[an gibi. Hani bölge okulu olmasının getirdikleri. Küçük yerlerin, küçük çevrenin ilrünleri böyle sıkıntılar meydana getirebiliyor. Tabi (GOJ)." "Şimdi ben, tek yönlü değil, çok yönlü çatışmalar var. Bir tanesi, hep aynı bölge. Bölgenin küçük olması. Yıllardır aynı kişilerin aynı okulda görev yapıyor olması, bunların birbirlerini çekememeleri, bir şekilde. Yani geçmişe dayalı bir şey yaşanmış. Arada olumsuzluk mu yaşanmış? Her türlü hepsi toplana toplana yirmi yıldır aynı okulda görev yapıyorlar. Birkaç kişi onlar arasında çok büyük çatışma var mesela. En büyük çatışma onlar arasında (GOB)." "Çatışmaların sebebi kişiseldir. Yani dıştaki, biz küçük bir çevredeyiz. Herkesin akraba, tanıdık falan filan. Bu sefer dışarıdaki yaşamdaki bazı problemler okul içerisine size yansıyor. Robot değil öğretmenler. Okul ortamına taşınabiliyor bazen. Yani sosyal çevre dar olduğu için okul ortamı da sosyal çevrenin içinde. Bağlantılı olduğu için taşınabiliyor bazen (G09)." "Kişisel çıkarlar, çekememezlik, dedikodu, çevresel faktörler olası nedenlerdir (G30)." Aktarılan bu öğretmen görüşlerinde çevresel faktörler çatışmanın olası nedeni olarak belirtilmiştir.

Sosyo-Ekonomik: Bu temyaa ait çrüşler de, *"Sosyo-Ekonomik Nedenler (G29)." "Okulda verilen eğitimin ülkenin sosyo-ekonomik özelliğine tam uyum sağlamıyor (G34)."* Şeklindedir.

7. Okul yöneticinin çatışmalara neden olup olmadığı hakkındaki **görüşleriniz nelerdir?**

Araştırmanın yedinci sorusana ilişkin araştırmaya katılan 40 öğretmenin görüşleri Tablo-I 1' de belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 11. Okul yöneticinin çatışmalara neden olup olmadığı hakkındaki **gö**l'Üşleriniz nelerdir?

S.N	Yöneticinin çatışmaya neden oluyor mu? / Katılımcılar	f	%
1.	Evet (G01,G03,G04,G05,G07,G08,G09,G10,Gl 1,G12,Gl4, G15,G16,G17,G18,G20,G21,G23,G25,G26,G27,G28,G29,G30, G31,G32, G36, G37,G39,G40)	29	72,5
2.	Hayır (G02,G06, Gl9,G22,G34,G35,G38)	7	17,5
3.	Fikri yok (G13,G24,G33)	3	7,5

"Okul yöneticinin çatışmalara neden olup olmadığı hakkındaki görüşleriniz ne[erdir" sorusuna verilen cevaplarEvet 28, %72,5, Hayır 7, %17,5 ve fikri yok *%1J},5* şeklindedir. Bu boyuta ilişkin öğretmen görüşleri ise şöyledir.

Evet : Bu temaya ait görüşler şunlardır. *"Evet. Bir şekilde çatışmalara okul yö'ıieticisi, okul yöneticileri hatta neden oluyorlar (GOl)." "Okul yöneticisi çoğu zaman mavi boncuk dağıttığından dolayı çatışmaya neden oluyor (G03)." "Mutlaka tabi. Asıl yöneticiden kaynaklanıyor. Yani yönetici bu şeye zemin hazırlıyor gibi geliyor bana (G05)." "Tabi olur. Zaman zaman olur (G07)." "Fazlasıyla. Evet (G08)." "Okul müdürü çatışmaya neden olabiliyor (G12)." "Yani bir önceki yônettmde öyle bir sıkıntımız vardı. Şimdikinde de var diyebiliriz (G14)." "Evet kendisi bizzat neden oluyor (G18). " "Kesinlikle çatışmalara nedenin merkezi okul yôneticistdir. Benim yaşadıklarım açısından (G23)." "Okul yöneticilerinin özellikle çatışmalara neden olduğunu düşünüyorum (G27)." "Evet, bizzat yöneticinin tutum ye davranışları çatışmalar neden olabilmektedir (G28)." "Okul yönetimi çatışmaları azaltıcı değil artırıcı konumdadır. Okulun önemli günlerde yaptığı yemeklere 120 kişi içinden 30 kişi katılmaktadır. Bu okulda bir uzlaşma olmadığını net gösteriyor (G37)."* Öğretmenler yöneticinin çatışmalara neden olduğunu belirtmektedirler.

Hayır: Bu temaya ait görüşler ise şöyledir. *"Çatışmanın kaynağı olarak kurum müdürünün çok fazla karıştığı kanaatinde değilim yani ben bu konuda. Bana göre ondan kaynaklanmıyor (G02)." "Yok. bizde okul lideri okul güvenliği için,*

öğretmenlerin iyiliğine, öğrencilerin iyiliğine karar verip uygulamaya çalışıyor. Şunun, bunun karşısında mecburi bir direnme varsa genel anlamda okuldan ′/µıynaklanan, öğretmenden kaynaklanan değil de sendikadan direnme varsa ondan qolayı bir problem oluşuyor. Yoksa hani bir kaynağı idare değil yani. Veya öğretmen qeğil (G06)." "Hani tam tersine. Okul idare... Müdür bey Allah var. Bu konuda olabildiğince inisiyatifini kullanarak bir zor bir iş becererek adeta kendi bedenini ıişin içerisine sokarak halletmeye çalışıyor. Çünkü birde iletişimsizliğin olduğu bir coğrafyada yaşıyoruz. Yani dedikodunun yaygın olduğu bir coğrafyada yaşıyoruz. Buna rağmen yani bazı konuları kendisi sebep olsa bile ama genelde efendim işin ıçerisine girip çözmeye çalışıyor (G09)." "Müdürden kaynaklı ben rastlamadım, görmedim, duymadım (G19)." Benim okuldaki yöneticinin çatışmalara neden olduğunu düşünmüyorum... hatta olası çatışmalar öncesi, sağlıklı sonuçlar çtkmayacağını bildiği için çatışmayı önlemeye çalışıyor.. bu durumda yönetici de yenilik. ve değişimlere kapalı hale gelip bunları öğretmenlere yönlendiremeyen bir d'uruma geliyor.. bu da okuldaki gelişimi durduruyor.. okul kapalı kendi içinde dönen bir süreç haline geliyor (G22)." "Hayır. Yöneticilerle ilgisi yoktur (G34)." "Hayır. O'kul yöneticisi çatışmalara neden olmuyor. Çatışmalar bilhassa bu konularda kişisel ç.ıkar sağlayanlar arasında oluyor (G38)." Bu görüşleri ile öğretmenler yöneticinin çatışmalara neden olmadığını belirtmektedirler.

Fikri Yok: Fikri olmayanlar göreve yeni başlayanlardır.

Tablo 12. Yöneticiden kaynaklanan çatışmaların nedenler?

S.N.	Yöneticiden kaynaklanan çatışmaların nedenleri / Katılımcılar	f	%
1	Ayrımcılık (G03,G05,G07,G09,G11,G16,G21,G23,G27,G31,G40)	11	27,5
2	Yönetim Faaliyetleri (GO1,G04,G14,G15,G28,G3l,G32,G36,G39)	9	22,5
3	Karar Alma (G08,Gl8,G22,G26,G27,G30)	6	15,0
4	Kaçınma (Gl 1,Gl2,G17)	3	7,5
5	İletişim (G10,G20,G22)	3	7,5

Yöneticiden kaynaklanan çatışmaların nedenlerine ait temalar ve frekansları Tablo 12'de verilmiştir. Neden olunan çatışmaların kaynağı noktasında elde edilen bulgular Ayrımcılık (11), Yönetim Zafiyeti (9), Karar Alma (4), Kaçınma (3) ve İletişim (2) şeklindedir. Bu temalara ait öğretmen görüşleri şu şekildedir.

Ayrımcılık: Bu temaya ait öğretmen görüşleri şunlardır *"Okul yöneticisi çoğu zaman mavi boncuk dağıttığından dolayı çatışmaya neden oluyor. Yani bir öğretmen geliyor, bir derini, tasasını anlatıyor. Onu dinlediği zaman tamam hocam hallederiz diyor. Ama onun işini hallederken başka bir yerde bir adaletsizliği ortaya çıkartıyor. Bu sefer o adaletsizliğe uğrayan gelip bu durumdan şikâyetini derdini anlatınca, bu sefer yaptığının yanlış olduğunu bile bile geri adım atmıyor. Tamam onu da hallederiz diyor. Bu sefer o iki hoca arasında çatışma başlıyor. O da çatışmada, yine dediğim gibi, ya bir menfaat ortada var. Ya da bir eşitsizlik oluyor. Mese/a birine diyor ki, 'Hocam, benim işte cuma günleri dersim olmasın.' Öbürü de diyor ki, 'Cuma gün ilk iki saat olmasın.' Bu sefer her ikisi de aynı şeyi istiyor. Bu sefer her ikisini de Cuma günü nöbetçi yapıyor. Böyle bir durumda, çatışmaya... Yani, en kötü ihtimal şey yapıyor. Yani ya birisine adaletsizlik yapıyor. Ya ikisine birden adaletsizlik yaparak adaleti sağlamaya çalışıyor (003)." "Yönetim tarzı, kişiye göre davranış sergilediği için sıkıntı çıkıyor. Demin söylediğimiz örneklere yakın bir söz söyleyeceğim ama. Gene kendisine çok yakın olan kişiler derse gelmese de, geçte gelse yada hiç girmese yada girse de hiçbir şey anlatmasa da ona bir şey denmiyor yani. Çatışmalar bundan çıkıyor, yani (005)." "Tabi. Zaman zaman olur. Yani bu genelde ders programlarındaki adaletsiz ders dağılımı yaparken, ondan oluyor zaman zaman. Bazı zamanda izin vesaire konularında herkesi aynı düzeyde idare etmeme, herkesi eşit düzeyde karşılamama, farklı davranma. Yani, birine gösterdiği krediyi, diğerine verememe gibi durumlar olduğu zaman olurdu. Görev dağıtımında adaletsizlikler oluyor. Kısmen bunlarda sebep oluyor çatışmaya (007)." "Şu olabiliyor bazen. Ne oluyor? Yani ortak bir çalışma sistemi olmadığı için kişiler inisiyatifle işler yürüdüğü için bazen bir öğretmene veya bir zümreye karşı takınılan tavır diğer zümreler tarafından hoş karşılanmayabiliyor. Bu, yani ne olabiliyor mese/a? Bir zümreye yakın olduğunda diğer zümre bu sefer hoşnutsuz oluyor bu işten. Yani neden yakın olabilir? Yani kişisel tercihi olabilir. Yani branşı açısından onun daha önemli olduğu düşünüyor olabilir. Mesela bir Fen Bilgisi zümresinin daha önemli olduğu düşünebilir. Efendim Sanat, Teknoloji Tasarım zümresinin daha önemli olduğunu düşünebilir. Ya elbette insan hani yaklaşımı, kendi branşına göre farklılık arz edebilir yani (009)." "... bazen ayrımcılık yaptığı da düşünüldüğü içinde olabiliyor (GI 1)." "Var büyük ihtimal. Yani burada eşit olarak davranmama noktası*

var. Bazı idareciler mesela bazı öğretmenlerle çok iyiler. Araları çok iyi. Ama bazı öğretmenlerle sanki böyle işte kullanmak adına işleri görsün, götürsün adına kullandığı ortaya çıkıyor. Yani bazılarının işi çok iyi. İstediği zaman izin alabiliyor. İstediği zaman gidebiliyor. Ama diğer öğretmen izin almaya kalktığı zaman o hoşgörüyü o toleransı orada göremiyor yani (G16)." "Burada liderler biraz profesyonel yönetim tarzından uzaklar. Bunu nüfusun azlığı, herkesin birbirini tanıması. İşte müdürümüzün ifadesiyle, 'Şu çocukluk arkadaşım. Şu bilmem kimim. Şunla aynı mahal/edeydik. Şunla aynı sülaledeniz gibi.' Profesyonel ölçütlere şığmayan ahbap çavuş ilişkileri. Bunu müdür beye özel değil. Çok ta iyi görüştüğümüz bir insan yani. Şahsi bir şey değil. Genelleyebiliriz bun yani (G21)." "Ders programının düzenlenmesi, dersiniz ile ilgili materyallerin size kullandırılmaması ve göreviniz olan konuları yaparken size, sizin emsaliniz öğretmenlere göre fazla yüklenilmesi vb. gibi konuları sayabilirim (G23)." "Özellikle öğrencilerle kurulan diyaloglarda ve ders işleyiş farklılığında bu daha çok görülmekte. Öğretmen ve öğrenciler arasındaki çatışmalarda da yönetim etkili genellikle öğretmen yapmış olduğu uygulamalarda yalnız bırakılıyor eğer öğrenci ye/isi güçlü ise öğretmen haksızlığa uğrayabiliyor (G27)." "Biraz önce de dile getirdik/erimle paralel olarak; süreç, insan ve performans başlıklarında dengeli olmayan yönetim tarzı, çatışmaların en önemli kaynağı olabilir. Örneğin, çalıştığınız okulda veya kurumda mesleki nitelikleri ve ortaya koyduğu performansı bakımından sizden daha alt düzeyde bir çalışan varsa ve o çalışan yöneticiler tarafından farklı gerekçelerle daha fazla ödüllendiriliyorsa, çatışma beklenen bir durumdur. Bu şekilde hem yöneticiyle personel arasında, hem de personellerin kendi arasında bir çatışma başlayabilir. Bir başka deyişle, kişisel ilişkilerdeki ibreye göre, odak kişinin kim olduğuna göre tutumlar sergilemek de çatışmalara neden olabilir (G31)." "Herkes kendi adamına göre durumu idare etmekte. Her şey gayet açık. Adamı olan okullarda rahat. Denetim yok teftiş yok (G40)." Bu görüşleri ile öğretmenler, yöneticilerden kaynaklanan çatışmalara en çok ayrımcılığın kaynaklık ettiğini belirtmektedirler.

Yönetim Faaliyetleri: Bu temaya ait görüşler ise şöyledir. *"Evet, bir şekilde çatışmalara okul yöneticisi, okul yöneticileri hatta neden oluyorlar. Çünkü işlerin yapılması için gerekli olan belli basamaklar var. Yani, belli bir prosedüre göre*

yürüyor işler. Ama bunlar öğretmenler tarafından gerektiği gibi algılanamıyor. Yani bu iş böyle olması gerekir. Örneğin; işte kurul toplantısı. Bir karar alındı pazartesi günü, öğleden sonra biz bir kurul yapacağız. Diyorlar ki işte, çocukları iki saat erken gündersek de son iki saatte yapsakya. Öğrenci okulda öyle yapılıyor gibi itirazlar yükseliyor. Müdür diyor ki hayır bu işin olması gereken doğrusu budur. Yani yöneticinin şöyle neden oluyor; Yönetici yapması gerektiği gibi yapıyor işini. Fakat farklı okullardaki farklı uygulamalarda olduğunu duyan öğretmenler 'Niçin bizim okulda bu esneklik yok.' diye itiraz ediyorlar. Diğer okullarla kıyaslayarak, uygulama farklılıklarını, kendi lehlerinde görmedikleri için. Ama mesela bugün yine yaşanan bir şey. 'Dersim bitti ben gidebilir miyim?' diyor. 'Evet, gidebilirsin.' Ama falan okulda yok. İzin verilmiyormuş. Hani eksi uygulama. Çok dikkate almıyor. Öğretmen kendi lehine olanı dikkate alıyor· (GOJ)." "Mesela ben bir tanesiyle çatışıyorum mesela şeyde. Diyorum ona ki, 'bu çocuklar oturuyor masanın üzerine.' Ayakklarını bastırıyor oturak yere. Öbürü de oturmak istiyor oturamıyor. Hem nimet. Oturuyor masanın üzerine. Hem yiyor, hem yemek yeniyor. Niye otursun. Ya çocuğu şikâyet ettim ona. Çocuğu saldı. Ve hala ben ona dargınım. Yani şimdi çocuklara beni savunacak yere, beni saysın diye. Saymıyor. Çocuğa yani yardım ediyor. Ben de epey zamandan beri, fazla laubali olmuyorum. Çocuğa niye akıl veriyorsun yani (G04)." "Mesela siz diyorsunuz ki 'hocam benim sınıfım temizlenmiyor.' O çalışanını çağırıyor. Diyor ki '----- Beyin sınıfı temizlenmiyormuş. ------ bey böyle dedi.' Diyor. Ha bu ne demektir? Sizi o hizmetli ile öğretmeni karşı karşıya koymaktır. İyi bir yönetici ne diyebilir? 'Ben gezdim sınıfları. Baktım şu, şu sınıf temizlenmemiş/er.' Demesi lazım. İdareci farkında olarak veya olmayarak çalışanları da karşı karşıya getiren çatışma ortamı oluşturabiliyor yani. Kendi çatışmak istemediği için diğerlerini kullanıyor (G14)." "Okul yönetimi şöyle bizim müdür daha önce bizim okulda öğretmendi. İşte yani şu anki ona yöneltilen suçlamalar öğretmenlik yaptığı dönem içerisinde derslere zamanında girip çıkmaması. Şimdi bunu talep etmesi insanlara yani yanlış demeyim de 'işte sen daha önce böyleydin şimdi niye istiyorsun' falan gibisinden. Öyle bir şey var. İşte kendisinin yapmadığı şeyleri öğretmenden beklemesi öğretmeni biraz rencide ediyor yani. Ya da savunma olarak en azından onu kullanıyor. Bir de disipline etme yani. Genellikle zaten şu an okuldaki en büyük şey o. Müdürün işte şeflerle veya ne bileyim

diğer idarecilerle problem yaşaması. İster istemez bize de yansıyor. Yani o şeflerle olan sıkıntılar bize de yansıyor. Bizde de gerginlik oluyor. Öyle bir sıkıntı var yani (G15). " "Mesela benim görevlendirilme şeklim okullarda çalışma isteğim olumlu karşılanmadı. Türkiye de hep büyük okullarda çalıştım ve okulda çalışırsam daha verimli olacağımı düşünüyordum. Bu düşüncemi paylaştığımda alenen tehdit eeli/dim. Dipkarpaz'da boş yer var denildi bana. Şuan geri dönüp baktığımda iyi ki burada çalışmayı zorla da olsa kabul etmişim diyorum. Yöneticinin istikrarlı bir yönetim tarzı söz konusu değil. Ama size güvenmişse inanılmaz bir özerklik ve serbestlikte tanıyabilmektedir (G28)." "Biraz önce de dile getirdik/erimle paralel olarak; süreç, insan ve performans başlıklarında dengeli olmayan yönetim tarzı, çatışmaların en önemli kaynağı olabilir. Örneğin, çalıştığınız okulda veya kurumda mes/eki nitelikleri ve ortaya koyduğu performansı bakımından sizden daha alt düzeyde bir çalışan varsa ve o çalışan yöneticiler tarafından farklı gerekçelerle daha fa:zla ödüllendiriliyorsa, çatışma beklenen bir durumdur. Bu şekilde hem yöneticiyle personel arasında, hem de personellerin kendi arasında bir çatışma başlayabilir. Bir başka deyişle, kişisel ilişkilerdeki ibreye göre, odak kişinin kim olduğuna göre tutum/ar sergilemek de çatışmalara neden olabilir (G31)." "Kıbrıslı öğretmenlerin ve bölüm şeflerinin görevlerinde inanılmaz özgürlüğü vardır.İnanılmaz kural tanımazlıkları vardır (G32)." "İdarecilerin kendi aralarında yeterince işbirliği ı[çinde olmamaları, öğretmenlerin motivasyonunu bozmakta veya bu durum olumsuz kuilanı/makta. Öğretmen veli diyalogsuzluğu çatışmalara neden olmakta. O,ğretmenin öğrenciyle yaşanan sorunlar öğretmen tarafından veliye, velinin çocuğunun başarısızlığını öğretmene yüklemesi, ama karşılıklı bir araya gelip paylaşımın yapılamaması (G36)." "Okul yönetiminin tutarsız davranışları yönetim ve personelin çatışmansa sebep oluyor. Örneğin nöbet günlerinde nöbetçi muavinlerin farklı uygulamaları. Okul yönetiminin gevşek davranması öğretmenler arastnda çatışmalara da sebep olmakta. Yönetimin öğrencilere farklı tutumlarda davranış sergilemesi öğretmen öğrenci çatışmalarına da sebep olmakta (G39)." .Öğretmenler yönetici kaynaklı çatışmalara bir diğer neden olarak da yönetim faaliyetlerini gördüklerini aktarmışlardır.

Karar Alma: Bu temaya ait görüşlere örneklerde şu şekildedir. *"Karar mekanizması tektir. Totaliterizim usulüdür. Dolayısıyla evet oluyor. İdare geniş*

geğil. Yok. Bizim müdür yardımcımızda yok iki senedir. O yüzden oluyor. Bu sene yekâleten bir öğretmen bakıyor. Ama çatışma oluyor. Bu konuda çatışmaya sebebiyet veriyor. Çok fazlasıyla. Ben çok vizyon sahibi olmamalarından dolayı aldıkları kararların çok böyle, bugüne kadar ortama uygun olmadığından kaynaklandığını düşünüyorum. Yani, mesela belki dün bunlar eğitimin yönetimini çok bilmedikleri için bugün bir öneride bulunduğum zaman, bir şey yapmaya çalışıyor. Senin dediğini bu sefer çatışmaya sebebiyet veriyor. Alışılmadık bir şey oluyor. Yani biraz ben tamamen vizyona bağlıyorum. Vizyoner olmadıklarından dolayı gelen makul önerilere zaman zaman makul baktıklarında, uygulamaya kalktığında çatışma yuşanabiliyor.' Bu çok önemli aslında. Kıbrıs 'ta gördüğüm en önemli şeylerden bir tanesi (GOB). " "Kendi kişisel bir karar alıyor ve o kararın okula uygun olmadığı, bölge. Mesela işte diyelim ki bölgede her 29 Ekimde· bö)ge halkı zeytin toplamaya gider: Ama 29 Ekimde işte bir faaliyet yapılma dayatılıyor yani mesela. Bu bir çatışma nedeni olabilir (GI 8). " "Ptokratik yapıdaki yaklaşımlarla, öğretmenin katılımını da azaltıyor (G22)." "Yöneticinin okulla ilgili tüm görevleri kendi üzerinde toplaması, yetkiyi paylaşmaya yanaşmaması ve kimseye danışmadan kararlar alması çatışmaların temelindeki en büyük nedendir (G26)." "Okul yönetiminin tüm yetkileri kendinde toplaması tüm işleyişin kendilerinin belirlediği yôntemlere göre yapılmasını istemesi de personelle zaman zaman çatışmalar yaşamalarına neden oluyor (G27)." "Bazen Okul Yöneticilerinin aldığı kararlar ve görevlendirmeler çatışma kaynağı olabilmektedir (G30)." Bu görüşleri ile öğretmenler karar almayı yönetici kaynaklı çatışmaların nedeni olarak göstermişlerdir.

Kaçınma: Bu temayı oluşturan öğretmen görüşleri ise şunlardır. *"Tabi bazen bazı olayları görmezden geldiği için ya da önemsemediği için (G11). " "Okul müdürü çatışmaya neden olabiliyor. Çünkü insanların sorunları doğal bir şekilde çözmelerini bekliyor. Bazı sorunların idare tarafından inisiyatif kullanarak çözülmesi gerektiğini kabul etmiyor. Nedir yani? Mesela medeni insanlarız bu çözülebilir. Diye düşünüyor okul idaresi. Ama söz konusu bir yemek meselesinde belki idare kasıtlı olarak yaptı bunu da bilmiyorum. İradeyi ortaya koyamadı. Arkadaşlar okul aile birliği size yemek ısmarlamak istiyor. Ben bunun böyle olmasını istemiyorum. Siz ne düşünüyorsunuz. Öğretmenler onu destekliyordu zaten. Böyle bir şey söylese*

destekleyeceklerdi. Yüzde doksan oranında. Hem böyle demedi. Hem de okul aile birliğinin temsilcisinin ısrarına... Yani ortadaki muammayı çözecek bir şey, iradeyi ortaya koyamadı. Sonuçta yemeğe gidildi. Okul aile birliği dedi ki 'Kardeşim biz y'emeği düzenliyoruz. İster gelin, ister gelmeyin.' Tavır koydu. İstemeyen gelmesin diye tavır koydu. Zaten her yemekte 3-4 kişi eksikti. O yemekte de 3-4 kişi eksik oldu. Ve yemekte verildi (O12)." "Biraz önce verdiğim örnek odur yani. Sebep olmasaydı öğretmene sorardı yani. Lütfeder sorardı. Hocam bu doğru mu? Basına aktarmadan bu şeyi, Basına aktarılmasa bile dillendirdi. En son basına aktarılan olay da var yani. Sorulabilir yani. Okul müdürü öğretmene sormadan ifşa edildi. E'dilememesi gerekirken yani. Öğretmenin görüşünü alıp böyle bir olay vukuu buldu mu? Ben nitelendirmiyorum olayı da. Böyle bir olay vukuu buldu mu? Sormuş olsa da öğretmenin feveran etmesi bu yönde haklıdır. Çünkü banasorulması gerekirdi. Ne oldu? Bu olay niye bu şekilde basına sızdırıldı? Vesaire gibi (017)." Öğretmenler yönetici kaynaklı çatışmalara kaçınma davranışlarının kaynaklık ettiğini belirtmektedirler.

İletişim: Bu tema ile ilgili öğretmen görüşleri *"Biraz daha sivri dilli olan müdür beyin söylemleri öğretmenleri biraz daha rahatsız edebiliyor. İletişimle alakalı. Müdür bey ağırlıklı olarak çatışmayı başlatan taraf olmuş oluyor. Söyiemlertnden dolayı. Her ne kadar cümlelerin arkasından biraz daha yumuşatsa da cümlelerini, dilini keskinlikten biraz daha yumuşağa geçiş yapsa da o ilk keskinlik kalıcı oluyor. İnsanların zihninde öğretmenlerin dolayısıyla tepki oluşabiliyor (G10)." "Oluyor yani. Tabi onun kişiliğinden dolayı işte insanları yani gördüğüm kadarıyla karşı tarafı hor gördüğünden dolayı. Daha böyle ılımlı, olumlu, daha yumuşak bir üslupla, cevaplaması gereken yada sorgulaması gereken bir durumda daha agresif bir şekilde tavırlar sergileyip karşı tarafı incitici hatta hakarete varan şeylerle direkmen çatışmaya neden olabiliyor (020)." "Yöneticinin öğretmenlere karşı kullandığı üslup çatışmalara neden olabiliyor. Yöneticinin öğrenciye kullandığı üslupta tasvip edilmeyen türde ise çatışma nedeni olabiliyor (022)."* Şeklindedir. Bu görüşleri ile öğretmenler yöneticilerin iletişim şekillerinin yönetici kaynaklı çatışmaların nedeni olduğunu belirtmektedirler.

8. Okul yöneticisinin yönetim tarzı nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar var mıdır? Bunlar nelerdir? Örneklendirebilir misiniz?

Araştırmanın ikinci sorusana ilişkin araştırmaya katılan 40 öğretmenin görüşleri Tablo-13' de belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 13. Okul yöneticisinin yönetim tarzı nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar var mıdır? Bunlar nelerdir? Örneklendirebilir misiniz?

S.N.	Yönetim tarzı çatışmaları / Katılımcılar	f	%
1	Yönetici-Öğretmen (GOI,G03,G04,G05,G07,G08, G16,Gl 7, G18, G20,G21,G22,G23,G27,G28,G29,G30,G31,G32,G36,G37, G39,G40)	22	55,0
2	Öğretmen-Öğretmen (Gl2,G19,G20,G26,G27,G30,G38,G39)	8	20,0
3	Öğretmen- Öğrenci (G26,G27,G30,G39)	4	10,0
4	Öğretmen- Veli (G26,G30,G36)	3	7,5
5	Yönetici- Yönetici (G11,G15,G20)	3	7,5
6	Yönetici-Sendika (G06,G10)	2	5,0
7	Yönetici-Öğrenci (G22,G34)	2	5,0
8	Zümre Öğretmenler Arası (G09)	1	2,5
9	Öğretmen-Hizmetli (G14)	1	2,5

Yöneticilerin yönetim tarzı nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar Yönetici-Öğretmen (22), Öğretmen-Öğretmen (8), Öğretmen- Öğrenci (4), Öğretmen- Veli (3), Yönetici- Yönetici (3), Yönetici-Sendika (1), Yönetici-Öğrenci (1), Zümre Öğretmenler Arası (1) ve Öğretmen-Hizmetli (1) şeklindedir. Bu temalarla ilgili öğretmen görüşleri şöyledir.

Yönetici-Öğretmen: Bu temaya ait görüşler şunlardır. *"Yönetim tarzı, kişiye göre davranış sergilediği için sıkıntı çıkıyor. Demin söylediğimiz örneklere yakın bir söz söyleyeceğim ama. Gene kendisine çok yakın olan kişiler derse gelmese de, geçte gelse yada hiç girmese yada girse de hiçbir şey anlatmasa da ona bir şey denmiyor yani. Çatışmalar bundan çıkıyor, yani (G05)." "Yani, bu genelde ders programlarındaki adaletsiz ders dağılımı yaparken. Ondan olurdu zaman zaman. Bazı zamanda izin vesaire konularında herkesi aynı düzeyde idare etmeme, herkesi eşit düzeyde karşılamama. Farklı davranma. Yani, birine gösterdiği krediyi, diğerine verememe gibi durumlar olduğu zaman olurdu. Görev dağılımında adaletsizlikler kısmen bunlarda sebep oluyor çatışmaya (G07)." "Çünkü birincisi bazılarını çok eleştirir. Beğenmez. Ne yapsalar beğenmez. Aralarında biraz sıkıntı var. İkincisi bazı doğru bildiklerini başkaları tarafından nasıl bilinmesi önemli değil uygular. Bu yönetim şekilleri sıkıntılara sebebiyet verebiliyor. Yönetim şeklinden kaynaklanıyor.*

O'da yine vizyonsuzluktan meydana geliyor aslında (G08). " "Genelde öğretmen - idare çatışması olarak yani. Öğretmenin öğretmenle herhangi bir sorunu yok. Öğretmenle idare arasında bir sorun var yani (G16)." "İdare ve öğretmen. Okul id'aresi veli arasında ben şahit olmadım. Daha çok idare ve öğretmen arasında, genellikle o şekilde (G18)." "İdareci ile öğretmen (G20)." "yöneticinin öğretmeniere karşı kullandığı üslup çatışmalara neden olabiliyor. Otokratik yapıdaki yaklaşımlarla, öğretmenin katılımını da azaltıyor (G22)." "Daha çok çatışma benim ve ya öğretmenler açısından. Okulda yönetici-öğretmen arasında oluyor. Bunlar kişisel olabileceği gibi birkaç öğretmen ile yönetim arasında da olabiliyor. Yani branşınız ile ilgili olursa diğer öğretmenleri de ilgilendirdiği için birkaç kişiyi de işin içine alıyor (G23)." "Okul yönetiminin tüm yetkileri kendinde toplaması tüm işleyişin kendilerinin belirlediği yöntemlere göre yapılmasını istemesi de personelle zaman zaman çatışmalar yaşamalarına neden oluyor (G27)." "Okulda ciddi bir yönetim yapısıyoktur. Öğretmenlerle idareciler birbirini düşman olarak görüyorlar (G37)." "Okul yönetiminin tutarsız davranışları yönetim ve personelin çatışmansa sebep oluyor. Örneğin nöbet günlerinde nöbetçi muavinlerin farklı uygulamaları (639)." Tüm bu görüşler ile öğretmenler yönetici-öğretmen çatışmalarının varlığından bahsetmektedirler.

Öğretmen-Öğretmen: Bu temaya ait görüşler ise şunlardır. *"Öğretmen- öğretmen arasında çatışma çıkıyor (G12)." "Kişiler kendi arasında. Öğretmen - Öğretmen çatışması (G19)." "İki öğretmenin birbiri ile çatışmasına neden olduğu durumlar olmuş- duyduğum kadarıyla. Birine faklı söylüyor, diğerine farklı söyleyip iki öğretmen birbirleri ile çatışma içerisine girebiliyorlar (G20)." "Okul disiplinin tumamen öğretmenlere yıkılması, uygulamada birlikteliği sağlamadığı için zaman zaman öğretmen-öğretmen, öğretmen-öğrenci çatışmasına neden olmaktadır (G26)." "Kendini tecrübeli gören yaşça büyük öğretmenlerle göreve yeni başlamış öğretmenler arasında da çatışmaların yaşandığını görmekteyim (G27)." (Kuşak çatışmasında kullanılabilir) "Okul yöneticisi çatışmalara neden olmuyor. Çatışmalar bilhassa bu konularda kişisel çıkar sağlayanlar arasında oluyor (G38)." "Okul yönetiminin gevşek davranması öğretmenler arasında çatışmalara da sebep olmakta (G39)."* Tüm bu görüşler ile öğretmenler öğretmen-öğretmen çatışmalarının varlığım bildirmektedirler.

Öğ'-retmen-Veli: Bu temaya ait görüşler, *"Disiplin kuruluna sevk edilen öğrenciler ile onları kurula sevk eden öğretmenlerin bir olayın eşit iki tarafı gibi karşı karşıya getirilmesi, öğretmen-veli ve öğretmen-öğrenci çatışmalarına sebep olmaktadır (G26)." "Öğretmen veli diyalogsuzluğu çatışmalara neden olmakta. Öğretmenin öğrenciyle yaşanan sorunlar öğretmen tarafından veliye, velinin çocuğunun başarısızlığını öğretmene yüklemesi, ama karşılıklı bir araya gelip paylaşımın yapılamaması (036)."* Şeklindedir. Öğretmenler çatışmanın taraflarını öğretmen ve veli olarak belirtmektedir.

Öğretmen- Öğrenci: Bu temaya ait ise *"Disiplin kuruluna sevk edilen öğrenciler ile on/arı kurula sevk eden öğretmenlerin bir olayın eşit iki tarafı gibi karşı karşıya ggtirilmesi, öğretmen-veli ve öğretmen-öğrenci çatışmalarına sebep olmaktadır (G26)." "Öğretmen ve öğrenciler arasındaki çatışmalarda da yönetim etkili genelltkie öğretmen yapmış olduğu uygulamalarda yalnız bırakılıyor eğer öğrenci velisi güçlü ise öğretmen haksızlığa-uğrayabiliyor (G27)" "Yönetimin öğrencilere farklı tutumlarda davranış sergilemesi öğretmen öğrenci çatışmalarına da sebep o/makta 039)."* Görüşleri mevcuttur. Bu görüşlerle öğretmenler öğretmen-öğrenci çatışmalarının varlığını belirtmektedirler.

Yönetici- Yönetici: Bu tema kapsamındaki görüşler *"Tabi işte dediğim gibi müdürün kendine bazı kişileri yakın bazılarını uzak görmesi nedeniyle çıkan biraz önce bahsetmiştim çatışmalar olabiliyor. Birde şimdi işte demek ki var. Hani şu son olay bana onu gösteriyor. Şimdi bayan müdür yardımcısının üstüne yürüyen bu yüzden soruşturma geçiren birisine sen görevlendirmeyle müdür yardımcısı yaptyorsan demek ki müdür de bu çatışmanın geri planda da olsa bir parçası. Demek ki tarafı. Yani, oda belki böyle bir çatışmanın oluşmasını istedi demek ki. Böyle nettcelendiğine göre olay. O müdür muavinine bir mobbing uygulandı. Müdür yardımcıları değiştikten sonra o müdür muavininin örneğin odası değiştirildi. Çok daha uzakta, herkesten daha uzakta bir yere gönderildi. Neden gönderildi yani insanlarla çok fazla iletişimde olmasın diye. Ciddi bir mobbing uygulandı. Tecrit edildi (011)." "Okul yönetimi şöyle bizim müdür daha önce bizim okulda öğretmendi. İşte yani şu anki ona yöneltilen suçlamalar öğretmenlik yaptığı dönem içerisinde derslere zamanında girip çıkmaması. Şimdi bunu talep etmesi insanlara yani yanlış demeyim de 'işte sen daha önce böyleydin şimdi niye istiyorsun' falan*

gibisinden. Öyle bir şey var. İşte kendisinin yapmadığı şeyleri öğretmenden beklemesi öğretmeni biraz rencide ediyor yani. Ya da savunma olarak en azından onu kullanıyor. Bir de disipline etme yani. Genellikle zaten şu an okuldaki en büyük şey o. Müdürün işte şeflerle veya ne bileyim diğer idarecilerle problem yaşaması. İster istemez bize de yansıyor. Yani o şeflerle olan sıkıntılar bize de yansıyor. Bizde de gerginlik oluyor. Öyle bir sıkıntı var yani (G15)." "Okula geç gelen öğretmen oluyormuştu. Hani, biraz önce dedim. Geç gelen öğretmenlerle ilgili bu soruşturma açmış. Daha sonrasında kendide geç gelmiş. Defalarca nöbetçi müdür muavini de doğal olarak bunu uyarıyormuş. Geç gelme diye. Daha sonra nöbetçi müdür muavini bununla ilgili tutanak tutmuş ve dilekçe vermiş işte. Bakanlığa bunu. Oradan nöbetçi müdür muavini ile tabi bu idareci ile idareci oluyor. Çatışmaya girmiş (G20)." Şeklindedir. Öğretmenler yönetici-yönetici çatışmalarının olduğunu belirtmektedir.

Yönetici - Sendika: Bu temaya ilişkin görüşler şu şekildedir. *"Yok, bizde okul lideri okul güvenliği için, öğretmenlerin)jı,iliğine, öğrencilerin iyiliğine karar verip uygulamaya çalışıyor. Bunun karşısında mecburi bir direnme varsa genel anlamda okuldan kaynaklanan, öğretmenden kaynaklanan değil de sendikadan direnme varsa ondan dolayı bir problem oluşuyor. Yoksa hani bir kaynağı idare değil yani. Veya öğretmen değil (G06)." "Tabi ki. Ağırlıklı olarak zaten yönetim tarzıyla ilgili bu şeyler. Örneğin okulun kurallarına müdür bey var olan kuralları uygulamak istiyor. Öğretmen yasadaki boşluktan kaynaklanan görev tanımıyla ilgilide sıkıntılar var. Bunu da sendikayla bir türlü oturup çözemedikleri için ek ders ödenekleriyle ilgilide sıkıntılarda yine ödenip, ödenmediği gibi. Bundan dolayı müdür bey 'bunları yapacaksınız, yapmalısınız. Sizin asli göreviniz' diyor. Öğretmenlerin bir kısmı da bunu sendikaya ilettiklerinde sendika geliyor 'Asli görevleri değildir. Tanımlanmamıştır.' diyor. Böyle çatışmalar yaşanabiliyor (GJO)."* Bu görüşleri ile öğretmenler yönetici ile sendika arasındaki çatışmalara işaret etmişlerdir.

Yönetici-Öğrenci: bu temaya ait görüşler *"Yöneticinin öğrenciye kullandığı üslupta tasvip edilmeyen türde ise çatışma nedeni olabiliyor (G22)." "Kurallara uymayan öğrencilere yapılan uyarılar bazı öğrenciler tarafından tepkiyle karşılanıyor (G34)."* Şeklindedir ve öğretmenler yönetici-öğrenci çatışmalarım belirtmektedir.

Zümre Öğretmenler Arası: Bu temaya ait öğretmen görüşü ise şu şekildedir. *"Şu olabiliyor bazen. Ne oluyor? Yani ortak bir çalışma sistemi olmadığı için kişiler*

inisiyatifle işler yürüdüğü için bazen bir öğretmene veya bir zümreye karşı takınılan tavır diğer zümreler tarafından hoş karşılanmayabiliyor. Bu, yani ne olabiliyor mesela? Bir zümreye yakın olduğunda diğer zümre bu sefer hoşnutsuz oluyor bu işten. Yani neden yakın olabilir? Yani kişisel tercihi olabilir. Yani branşı açısından onun daha önemli olduğu düşünüyor olabilir. Mesela bir Fen Bilgisi zümresinin daha önemli olduğu düşünebilir. Efendim Sanat, Teknoloji Tasarım zümresinin daha önemli olduğunu düşünebilir. Ya elbette insan hani yaklaşımı, kendi branşına göre farklılık arz edebilir yani (G09)." Bu görüşü ile öğretmen bir zümre öğretmenin diğer öğretmenlerle olan çatışmasını belirtmektedir.

Öğretmen-Hizmetli: Bu temaya ait görüş de, *"Mesela siz diyorsunuz ki 'hocam benim sınıfım temizlenmiyor.' O çalışanını çağırıyor. Diyor ki '----- Beyin sınıfı temizlenmiyormuş. ----- bey böyle dedi.' Diyor. Ha bu ne demektir? Sizi o hizmetli ile öğretmeni karşı karşıya koymaktır. İyi bir yönetici ne diyebilir? 'Ben gezdim sınıfları. Baktım şu, şu sınıf temizlenmemişlen.' Demesi lazım. İdareci farkında olarak veya olmayarak çalışanları da karşı karşıya getiren çatışma ortamı oluşturabiliyor yani. Kendi çatışmak istemediği için diğerlerinikullanıyor (G14)."* Şeklindedir. Bu görüşte ise Öğretmen-Hizmetli çatışmasının varlığı belirtilmektedir.

9. Okul yöneticisinin çatışmalara karşı tutumları nasıldır?

Araştırmanın ikinci sorusana ilişkin araştırmaya katılan 40 öğretmenin görüşleri Tablo-14' de belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 14. Tablo 14. Okul yöneticisinin çatışmalara karşı tutumları nasıldır?

S.N.	Yöneticisinin çatışmalara karşı tutumları / Katılımcılar	f	%
1	Çözümleyici (G01,G03,G04,G09, Gl0,Gl4, Gl5, G16,Gl9, G22, G27,G30, G34,G35,G36,G38, G39,G40)	18	45,0
2	Kaçınmacı (Gl l,Gl2,Gl 7,G20,G22,G23,G26,G29,G30,G32)	10	25,0
3	Taraflı (G02,G05,G07,G08,G14,G16,G21,G22,G28)	9	22,5
4	Tepkisel (G18,G26,G27,G29,G30)	5	12,5
5	Olumlu(G01,G06,G25,G35)	4	10,0
6	Umursamaz(G02,G20,G21,G31)	4	10,0

Okul yöneticisinin çatışmalara karşı tutumları nasıldır sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde 6 tema tespit edilmiştir. Bunlar Çözümleyici (18), Kaçınmacı (10),

Taraflı (9), Tepkisel (5), Olumlu (4) ve Umursamaz (4) temalarıdır. Temalara ait öğretmen görüşleri şöyledir.

Çözümleyici: Bu temaya ait görüşler şu şekilde sıralanabilir. *"Çatışma yaşayan taraflar içinde uzlaşım tabiri kullanılır bizim okulda. Arabuluculuktan farklı, olarak uzlaşım tabiri kullanılır. İnsanların ortak bir noktada buluşmalarını sağlayan bir yöntem izlenir. İkisiyle de ayrı ayrı konuşulur. Her iki tarafında doğruları ön plana çıkarılarak, yani yanlışlar görmezden gelinerek... Mesela belli bir zümre için söyleyebiliriz onu. Zümredeki öğretmenlerden bir tanesini, diğer öğretmenler kadar gayretli olmadığı, diğer öğretmenleri rahatsız ettiği zaman, geliyorlar diyorlar ki, falancı hoca, çocuklar geri kalıyor. derse devam etmiyor. ve saire gibi bir takım serzenişler var. O zaman o öğretmen de toplanıyor. Onun hakkında şikayetçi olanlarda toplanıyor ve her iki tarafta birbirlerinin gıyabında doğrularıyla, şu sebepten dolayı bu işi böyle gerçekleşmiştir. Siz ona bu şekilde anlayış göstereceksiniz. İşte sen de bu noktaya gelmen gerekiyor. Senden bu konuda gayret görmek istiyoruz gibi bir yöntemle bir uzlaşım yöntemi hakim. Yani olay açıkça konuşuluyor. En sonunda da yönetici olayı özetliyor. İki taraf birbirine yaklaştırılıyor (GOJ)." "Uzlaşmacı. Yani bizim okul müdürümüz uzlaşmacı bakıyor. Yani biraz önce dediğim gibi hep mavi boncuk dağıttığından dolayı çatışa/ar orta çıkıyor. Bizim okul müdürümüz genelde, hani çatışma olmasın, yani büyütülecek bir şey yok Her şey çözülebilinir. Önemli olan kişiler birbiri ile konuşsun. Konuşarak anlaşabiliriz. Bizler medeni insanlarız. Mantığı içerisinde birisi. Ve çatışan tarafları bir araya getirir. Kendisi arda, hem yaşının, hem makamının da vermiş olduğu bşr ağırlıkla, kendiside arda bir moderatör modunda çatışmayı yöneterek, şey yapıyor, uzlaşmanın olmasını sağlamaya çalışıyor. Çünkü çatışmanın büyük bir çoğunluğunu iletişim problemlerinden kaynaklandığını düşündüğünden dolayı. İki tarafı da birbiri ile görüştürüyor (G03)." "Dengelemeye çalışıyor. Ben öyle gördüm. İki okul için de aynı. Dengelemeye çalıştığını gözlemledim. Yani, biz beraberiz. Dengede tutmaya çalışıyor (G04)." "Çatışma ortamı oluşmaması için bir gayret var. Çatışma olduğunda da yani o çatışmayı en kısa zamanda fazla büyümeden çözüm yoluna gidiyor ister istemez. Yani bunu ne yapıyor? Biraz önce dedim gibi birazcık belki kişisel inisiyatifini kullanarak, öğretmenlerle diyalog içerisine geçerek, veli yani kimse bu konuda sıkıntı yaşayan, kimlerse onlarla bireysel anlamda görüşerek*

halletmeye çalışıyor. Birazcık silahları gömün anlamında. Efendim diyaloga geçerek, onları hoşnut ederek problemleri çözmeye çalışıyor. Taraflarla görüşüyor ve uzlaştırmaya çalışıyor (009). " "İki öğretmen arasında olduğunda idareciler yatıştırıcı görevi üstleniyor biraz daha. Ama idareyle öğretmen olduğunda özellikle yer yer müdür bey kendi haklı olduğunu söylüyor. Bazen de... Mesela bir örnekte sendikayla ilgili 'bunu tam açıklığa kavuşturun da bizde rahat edelim. Bende çatışmak istemiyorum bu konuda' diyor. Yani, bu konuda netlik yok. Sendikaya diyor ki 'madem oturun. bakanlıkla bunu ortaklaşa, bizde böyle çatışmayalım. Bu konularda tartışmayalım. Bende rahat edeyim hiç olmazsa' diyor. Bizim elimizi güçlendirin anlamında. Öğretmenlerin arasındaki yatıştırmaya bizatihi ben tanık olmadım. Ama şöyle yapıyor. Diyelim ki ikisiyle aynı anda değil de birer birer görüşüyor. 'Hocam işte biraz daha aldırış etmeyin' sakinleştirici cümleler kullanarak, böyle yatıştırıyor (GlO)." "Hemen bir toplantı yapıyor. Gündeme getiriyor. Orada herkes fikrini beyan ediyor. Zaten diyorum ya kurumun küçük oiması, herkesin görevini bilmesi ortak noktada buluşmaya sebep oluyor. Ve olay en kısa zamanda tatlıya bağlanıyor. Öyle uzun süreli olmadı çatışmalar. Zaten, müdür tabi kendi fikrini beyan ediyor. Tabi o beyan ettiği fikir doğru olacak diye bir kural yok. O durumda zaten biz direk olarak gerekeni söylüyoruz. Müdürümüzde o yönden zaten demokratik bir insan diyebilirim. Kabul ediyor. Yani şu doğru şu yanlış dediğini her zaman görüyoruz. (G14). " "Müdür şimdi özellikle önce toplantı yapıp bu sorunları dile getiriyor. Ve bu sorunların ortadan kalkmasını istiyor. Tabi bu toplantıların sonunda genelde gerginlik yaşanıyor. Daha sonra her iki tarafta bir gerginlik var böyle bir, birbirlerine karşı kızgınlık... Yani aslında zaman içerisinde biraz çözülüyor gibi yani. Çözüme müdürün katkısı şöyle tavrını ortaya koyduğu için çözüm oluşturuyor. Yani bu çözüm oluyor. Tavır koyduğu için... Taraf tuttuğunu görmedim. Tarafsız. Çözmeye çalışıyor (015)." "Genelde bu noktada özellikle okul idarecilerinin tamam mı ilk önce o tepkiyi gidermeye yapmaya çalışıyorlar. Çok faz/ada bu tepkinin çözüm üretme noktasına geldiğini düşünmüyorum ben şahsen yani. Anladın mı? Sadece harareti düşürme adına 'Ya hoca hallederiz. Ya böyle olur. Şey yapmayın, şudur, budur' falan gibisinden (G16). " "Yani kaçınmıyor bilakis olayın içine girmeye için çaba gösteriyor. Anlamak için yani çözümlemek için tabi (019)." "Personel arasındaki çatışmalarda da genelde uzlaştırmacı tavır takınıyor

(G22)." "Okul yöneticileri kendileri dışında meydana gelen çatışmalarda genellikle çözümleyici olmaya çalışıyorlar (G27)." "Çözümleyici, analiz edici. Sorunun temeline iner. Yapıcı bir şekilde olayların üstesinden gelmeye çalışır G34)." "Duruma göre. Öğretmeni karşına almadan olumu çözümleyici (G36)." "Genellikle çözümleyici bir tutum takınırlar. Çatışma yaşayan kişileri uzlaştırmaya çalışırlar (G39)." Bu görüşler yöneticinin çatışmaya karşı çözümleyici tarzda bir tutum sergilendiğinden bahsetmektedir.

Kaçınmacı: Bu temaya ait öğretmen görüşleri ise *"Bazen öteliyor, bazen de kendisi çatışma çıkartarak problemleri çözüyor diye düşünüyorum açıkçası (Gll)." "Çatışmalardan kaçınıyor yani. Yani, direk çözmeye çalışmıyor. Umursamaz da değil. O sorunun tarafları tarafından çözülmesini bekliyor daha çok (G12). " "Bir basın olayı, iki öğretmenin öğrenci velisinin gelip müdahale etmesi. Ya da ona kadar haberlerin ulaşması. Okulun bilmesi gerekirken dışa yansıması. İdarenin inisiyatifi ele alması gerektiği. Almadığı. anlamda diyorum yani. Yani tam umursamaz demeyelim de, nitelendirmesi lazımdı. Ne oldu? Olay hangi bağlamda gerçekleşti niçin bu şekilde zuhur etti ya da dışa yansıdı (Gl7)." "Vallahi pek ilgilenmiyor. Vurdumduymaz. Çözmeye yönelik tabi çaba sarf ettiği durumlar da oluyor sanırım ama. Çok fazlada üzerine gitmiyor yani. Çözüm noktasında, Umursamaz, kaçınıyor. İşi gereği o işi yapması gerekiyor. Çözüm getirmesi gerekiyor. Ama pek oralı olmuyor. Umursamaz bir tavır içerisinde çözüyorum, yapıyorum, ediyorum tavırları içerisinde savsaklıyor (G20)." "Her öğretmenin vereceği tepkiyi az çok bildiğinden çatışma meydana getirmemeye çalışıyor (G22)." "Olaylardan kaçınmayı tercih eder. Gayet normal bir şey olmuş gibi davranır. Sizin hassasiyetiniz karşısında bu tavır, sizi psikolojik olarak ta yıpratır (G23)." ""Kaçınmacı. Bazen de tepkisel (G26)." "Bazen kaçınma, bazen tepkisel (G29)." "Duruma göre Çözümleyici, Tepkisel veya Kaçınmacı olabilmektedir (G30)." "Çatışmaları çözmek yerine, görmezden gelme veya aceleci savunmalar geçme yönünde bir manzaranın hakim olduğunu söylemek mümkün. Yani içinden çıkılamaz hale gelene kadar çatışmaları yok sayma, zamanla azalır gözüyle bakma gibi yaklaşımların daha baskın olduğu kanısındayım. Bunun dışında bir anlamda klasik yönetim anlayışıyla savunmaya geçme ve kendi haklılığını ispat etme eğilimleri de eş zamanlı ortaya çıkabiliyor (G31)." "Kaçınmacı bir davranış sergilediklerine birçok kez şahit oldum (G32)."* şeklindedir.

Bıı görüşlerinde ise öğretmenler yöneticinin kaçınma davranışını sergilediğini belirtmektedir.

Taraflıı Bu temaya ait görüşler ise *"Yerine göre değişiyor. Yani, daha doğrusu çatışmayı yaşayan kişilere göre yöneticinin de tavrı değişiyor. Çatışmayı yaşayan alt kademedeki kişi kendi fikrinden, zikrinden ise ona göre müdahil olup, kendi lehine olayı çözmeye çalışıyor (G02)." "Çözüm. Şimdi tabii ki, ya tabii ki okulun olduğu, öğrencinin olduğu yerde mutlaka sorunlar olur. Bir okul yöneticisi okul müdürü demiyorum. Eğitim yöneticisi diyelim adına. Eğitim yöneticisi sorun çözer. Sorun yaratmaz. Ama bu sorunlar devamlı ise yani ortak sorunlar varsa, öğrencilerden gelen ortak sorun yada öğretmenlerden kaynaklı ortan sorun varsa bunu çözmek için ortak kararlar alınması lazım. Ya, okulda uygulanan böyle bir sistem yok. Yani kişiye göre, ahbap çavuş ilişkisi diye ikide bir bahsettiğim olaylar olduğu için bunlar oluyor. Yoksa genelde sorunu çıkartan en yakını da olsa en uzağı da olsa okul müdürünün aynı tavrı sergilese hiçbir şekilde sorun çıkmaz. Eşit davranmıyor. Taraftarı olmayan biriyle arasında çatışma çıktığı zaman işte baskıyla, programını bozuyor. Baskıyla, sindirme politikası yani. Yani sana 18 saat, öbürüne 8 saat. Niye? Öbürü benim adamım. 8 saat derse giriyor. Dışarıya iş yapıyor. Hem benim işlerimi yaptyor. İşte, kayınpederinin köpek kulübesi var. Onu yapıyor. E, ondan sonra işte pir akrabasının işini yapıyor. Tabi o arada kendi işlerini de yapıyor. O sekiz saat girsin ben hiçbir işini yapmıyorum. Yapmam yani. Ondan sonra bu adama 18 saat verelim. 20 saat verelim yani (G05)." "Vallahi, genelde bu çatışmalarda karşıdaki kişinin durumuna göre hareket ediyor. Yani karşıdaki kişi biraz çevresi olan siyasi desteği olan birileriyse o çatışmaya çözüm bulmaya çalışıyor. Değilse dikkate almıyor (G07)." "Durumsal davranıyor, taraf tutma anlamında tarafsız. Şimdi gizli, aşikar olarak taraf tutması söz konusu değil. Asıl diğer boyuta bakarsak biz Türkiye'den gelen öğretmenlere karşı tabii ki her zaman Kıbrıslı öğretmenleri tutup, tercih edecektir. Çünkü biz geçici insanlarız. Üç ya da bir yıl sonra gideceğiz. Ama o adam emekli olana kadar o insanlarla çalışacak. Bu belli bakış açısından doğal (G14)." "Ha çok/azla sesi çıktığı zaman da ne oluyor? O eğer haksız olduklarında kabul ettikleri zaman. Tabi ki mecbur kalıyor. Ne yapıyorlar? Düzeltmek zorunda kalıyorlar. Bunla da yinede mesela diyelim ki öğretmenin gücü diyeceğimiz. E artık o güç, siyasi mi diyelim. Tanıdık mı diyelim. Çevre mi diyelim. O güç çerçevesinde*

gelişiyor yani. Mesela --------- diyelim sizin okulunuzda öğretmen. Bu şimdi diyelim ki bir bürokratın hanımı. Veya bir askerin hanımı, anlatabildim mi? Eşimdi askerin hanımı diyelim ki sizin yüksek rütbeli bir askerin hanımı okulunuzda öğretmense örneğin 'sabah gelmekte ben zorlanıyorum' dediği zaman belki de onu ne yapıyorlar #k saatlere koymuyorlar. Ama aynı teklifi başka bir öğretmen belki istese bu 'ioleransı göstermiyorlar. Siyasi gücü, idari gücü, evre gücü, diyelim bunların çok etkisi var. Yani kesinlikle o noktada çok fazla var. Yani hani birileri çok çalışıyor guyretli şu bu noktasında da mesela çok takdir edilme noktası da zayıf diyeyim. Doğal konumdaki lider öğretmenlere bunu yapamıyor. Bunu genelde mesela böyle biraz daha çevresi az, okulda etkisi az olan öğretmenlere daha çok yapabiliyor. Ama bir çevre oluşturduğunuz zaman size karşı tavırları değişiyor (G16)." "Zaman zaman hatta müdür, okul liderinin biraz güçlü olandan tarafa çatışmayı yönettiği de söylenebilir. Yani bu kişi eğer sendikalıysa, diğeri de değilse, tanıdıksa filan. Bu hatta şeyde de biraz açık söyleyeyim. Örneğin işte ...-- diyelim baş harflerini. Abimizin söylediği şey. Bu neydi öğrenci ile sınıf içindeki bir gerginlikte aşırı tepki gösterdiler.' Ama KKTC'li bir öğretmen bundan daha şiddetlisini, daha kötüsünü, daha uç olan bir şeyi sarf ettiğinde, sözle aynı hassasiyeti göstermeyebiliyorlar. Yani çatışmalarda tarafsızlık yok. Yani tarafsız değiller, çözümleyici de değiller. Hararetini almaya çalışıyorlar ve güçlü olanın yanında duruyor (G21)." "Bunun iJ,ışında okul dışından birileriyle personel arasındaki çatışmaları öğretmeni d'estekleyerek yönetiyor.. sonradan da gerekirse öğretmeni uyarabiliyor (G22)." \'Kurum yöneticisinin tutumu tamamen sizin tutumuza bağlı eğer kararlıysanız geri adım atarmış gibi davranıp uygun zaman gözetmeye başlar. Eğer kurum içi bir çatışma varsa ve kendisi çatışmanın taraflarından biri değilse sevdiği ve güvendiği kişinin yanında olur ve diğer kişi haklıda olsa onu sindirmeye, bezdirmeye, yıldırmaya çalışır (G28)." Olarak örneklendirilmiştir. Bu görüşlerinde ise öğretmenler yöneticilerin taraflı tutum sergilediklerini berlirtmektedirler.

'**Tepkisel:** Bu tema için görüşler, "Daha çok içine kapanma şeklinde. Yani.(İletişimi kesiyor.) İletişimi kesiyor evet (Gl8)." *"Kaçınmacı. Bazen de tepkisel (G26)." "Kendileri çatışma yaşayan taraflardan biri ise tavır farklılaşıyor.Bu durumlarda daha çok tepkisel davranıyorlar (G27)." "Bazen kaçınma, bazen tepkisel (G29)." "Duruma göre Çözümleyici, Tepkisel veya Kaçınmacı olabilmektedir (G30)."*

Şeklindedir. Bu görüşleri aktaran öğretmenler yöneticilerin tepkisel davrandığı belirtilmektedir.

Olumlu: Temaya ait öğretmen görüşleri şöyledir. *"Okulumuzda şöyle bir söz vardır. Müdürümüzün cümlesi. Eğer bir okulda işler yolundaysa, muhtemelen o okul tatildir. Yani çatışma yoksa, yada yanlış giden bir şeyler yoksa hiçbir şey yapamama ihtimali daha kuvvetlidir. dolayısıyla çatışmanın olması normaldir. Önemli olan bunu fırsata çevirmektir. Bir şekilde, okulun lehine (GOJ)." "Genel anlamda olumlu yaklaşılıyor. İletişim kanallarını açık tutuyor. Çözüme yönelik tavır belirliyor (G06)." "Genellikle olumlu (G25)."* Öğretmenler yöneticilerin olumlu tutum sergilediklerini belirtmektedirler.

Umursamaz: Öğretmen görüşleri bu tema için ise *"Ama kendini ilgilendirmeyen bir grupta bir çatışma varsa, ayada kişiler arasındaki çatışma varsa ona da hiç karışmıyor yani. Hatta görmezden geliyor onu (G02)." "Vallahi pek ilgilenmiyor. Vurdumduymaz. Çözmeye yönelik tabi çaba sarf ettiği durumlar da oluyor sanırım ama. Çok fazlada üzerine gitmiyor yani. Çözüm noktasında, Umursamaz, kaçınıyor. İşi gereği o işi yapması gerekiyor. Çözüm getirmesi gerekiyor. Ama pek oralı olmuyor. Umursamaz bir tavır içerisinde çözüyorum, yapıyorum, ediyorum tavırları içerisinde savsaklıyor (G20)." "Yani birincisi şey yapıyor. Mümkünse hiç çatışma olmasın. Sular hep durgun olsun. Rahatsızlıklar halının altına süpürülsün noktasında duruyorlar. Ama ille de olduysa durumu kurtarma, durumu idare etme, çatışmanın hararetini alma. Oysa halbuki burada metodik bir ölçü koyması lazım. Yani demesi lazım ki sebepler nedenler sonuçlar şunlardır. İşte yasaya yönetmeliğe şuna buna uygun olmayan taraf tutum, kişi şudur. Bunun yaptırımı da gerekiyorsa şudur. Yada eğer uzlaşılacak bir konuysa uzlaşmaya gidilebilir belki (G21)."* Şeklinde olup yöneticilerin çatışmalar karısında umursamaz bir tavır sergilediklerini belirtmektedirler.

10. Okul mensupları çatışan taraflara karşı nasıl tutumlar sergilerler? Örneklendirebilir misiniz?

Araştırmanın ikinci sorusana ilişkin araştırmaya katılan 40 öğretmenin görüşleri Tablo-15' de belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 15. Okul mensupları çatışan taraflara karşı nasıl tutumlar sergilerler? Örneklendirebilir misiniz?

S.N.	Okul mensuplarının çatışan taraflara karşı tutumları / Katılımcılar.	f	%
1	Taraf Tutma (002,003,005,G09,011,012,014,018,019, 020, G21,022,025,G27,030,G31, 036,039)	18	45,0
2	Kaçınma (G04,005,007,008,009,011,G15,017,019,022, 023, 030,031,032,036,038)	16	40,0
3	Tarafsız (006,016,Gl9,027,029, 032,G34,035,038)	9	22,5
4	Eleştirel (026,027,034,039,G40)	5	12,5
5	Olumlu (G22,025,G34,035)	4	10,0
6	Uzlaştırma (028)	1	2,5

Okul mensuplarının çatışan taraflara karşı tutumları nasıldır sorusuna verilen cevaplar 6 temada toplanmıştır. Bunlar Taraf Tutma (18), Kaçınma (15), Tarafsız (8), Eleştirel (5), Olumlu (4) ve Uzlaşma (1) şeklindedir. Bu temalara ait öğretmen görüşleri şu şekildedir.

Taraf Tutma: Temaya ait öğretmen görüşleri şu şekildedir. *"Her kendi fikrine yakın kişiler birbirlerini destekliyorlar. Bu konuda. Siyasi, ideolojikfikir çatışması. Bunlar hepsi birbirini tanıdığı için, hangisi hanginin ideolojik fikri yapısı ne, siyasi yapısı ne, hepsi birbirini tanıyor zaten. Bizde tanıyoruz. Dolayısıyla gündeme fikir tartışmasından ziyade mesleki anlamda ortaya çıkan, kurumsal anlamda ortaya çıkan çatışmada kişiler zaten birbirlerini tanıdıkları için de, kendi fikir, ideolojisi doğrultusunda olan kişinin yanında, safında yer alıyorlar. Diğerinin tarafında değil. Her halükarda bu şekilde davranıyor. Genelleme yaparsak her konuda. Bir grev olacak okulda diyelim ki, grev olacak. Grevi kim yapar? Sendika yapar grevi. Sendikaya destek veren grup belli. Diğer vermeyenler belli. Vermeyenler her zaman için diğer tarafta yer alıyor. Bakanlık görevlendirmelerinde bunlar dikkate alınıyor. Yani her türlü görevlendirmelerde, Bakanlığın her türlü görevlendirmesinde. Ücretli olanlarda, diğer kişinin çıkarına olanlarda hep ideolojik. Siyasi. Önplanda yani. Yer değiştirmesi, ataması. Görev verme (G02)." "Okul mensupları, yani, çatışmanın*

tarafi olmayıp da dışında olanların, çatışmaya karşı tutumları şu şekilde. Toplum içerisindeyken tarafsız ve uzlaşmacı tavrını sergiliyorlar. Ama tarafını tuttuğu kişinin yanındayken de bu sefer taraf olduğunu ona gösteriyor. İlk başta hani, ben taraf değilim ve saire gibi, böyle, uzaktan bakıyor olaylara. Ama ondan sonra kendiside gidip diğerini, hani çatışan taraflardan birini, kendine taraf seçip, ona bu sefer, bir de, coşkuyu da veriyor. Hani, samanlık yansın seyir olsun gibisinden bir yaklaşım da oluyor. Bir taraf olma eğilimi çoğunlukla baş gösteriyor. Ama toplum içerisinde de örnek insanı oynuyorlar. Çoğu zaman taraf olduklarını belli etmeleri gerekmediği zaman, örnek insanı oynuyor. Bir şey demiyor. Ama büyük çoğunlukla herkes taraf oluyor (G03)." "Benim başımdan geçen o tartışmada, iki sene önceki münakaşa ettiğimiz olayda müdür muavini pek olaya girmedi. Ama şef girdi. Şef niye? Şefte aynı kişiyi tanıyor. Öğrenci velisini tanıyor. Müdür de aynı kişiyi tanıyor. Kıbrıslı olduğu için 'Sen', diyor 'üzerine vazife mi? Sen niye karışıyorsun ki? Bırak alkol alan alsın.' Müdürün yanında yer alıyor. Yani 'uyuşturucu mu? Canım sana ne? Ailesi düşünsün.' Gibi/erinden yani (G05)." "Dediğim gibi duygudaşlığı varsa kendisine yakın hissediyorsa direk taraf olabiliyor. Sırtını sıvazlayabiliyor. Yada bazı durumlarda, benim durumumda mesela, benim başıma gelen olayda çoğu böyle bir şey kesinlikle kabul edilemez. Tarzında yaklaştı. Bazen adalet duyguları da kabarabiliyor ama... Yani açık, herkes rengini bence belli ediyor. Hani çoğunluk kaçınma gösteriyor bu durumlarda ama belli bir kısımda özellikle herkesin içinde bunu dile getirebiliyor. Onun yanında yakınında olarak. Onun sırtını sıvazlayarak onu da gösterebiliyor (Gl J)." "Dediğim gibi sorunlar genellikle birisi işini yapmadığı için öbürü bundan dolayı ona kızıyor. O işini yapmayan kişi her zaman cephe alınan kişi oluyor. Cephe alınıyor. Yapı bu (G12)." "İnsanız. Mesela çok samimi arkadaşımıza bir yanlış yapıldığı zaman ben arkadaşımın yanında yer alırım. Okul ortamında da aynı olay var. Herhangi bir ortama laf ortaya gelip bir çatışma olduğu zaman tabii ki önce herkes kendi sevdiği insanın yanında yer almak istiyor. Tabi burada bir de olayın mahiyeti önemli. Çok belirgin bir hata yapsa o zaman da desteklemiyorsun. Diyorsun, 'senin yaptığın yanlış' dersin. Ama öbür türlü üfürükten bir şey tabi bir de hak ihlalini biliyorsan, herkes kendi yanındaki arkadaşını destekler. Birde tabi Türkiye Cumhuriyeti öğretmenlerini elimizden geldiği kadar destekliyoruz kurum içerisinde (G14)." "Öğretmenler genellikle öğretmenlerin

tar'afında oluyor. Bu açık taraftar veya gizli taraftar. Hem haklı olduğu için hem de kendine yakın gördüğü için. Her ikisi de var. Her ikifaktör de var (G18)." "Onlarda işte bizde hani samimi olduğun arkadaşı savunursun ya o vardır. Birazcık onun ta'rafında olma gibi çaba gösterenlerde olur (G19)." "Ya işte o iki kişi çatışıyorsa üçüncü kişi kendine yakın olan tarafı tutuyor. Haklıda olsa, haklılık payı çok sağlam temeller üzerine oturmuyorsa diğer taraf az haklı, çok haklı bakmadan, Yada haksız yiida haklı durumuna bakmadan kendi ideolojik yapısında olanı, kendine daha yakın daha birlikte olduğu, sohbet muhabbet ettiği. Kendine daha yakınlık hissettiği kişiyi tutuyor. Onun haklılığına yada haksızlığına bakmadan mantıklı değil de duygusal ôlaraktan olaya yaklaşıyor (G20)." "Aşağı yukarı aynı tavır. Yani orada da yine işte şey gibi düşünürsen hani soğan teorisi var ya. Sosyolojide. Birinci kat. İkinci kat. ÇJücüğüne kadar giden katmanlar. Önce şeye bakıyorlar. Bay, bayan. Soğanın bir kabuğu. KKTC 'li, değil. Sendikalı, değil. İşte aynı takımlı ... veya işte buna benzer ölçütleri tutup olayın objektifliğinden ziyade öyle sübjektif şeylerle taraf oluyorlar. Yani mesela gazete. Gazete seçimi diyelim. Kendisi o gazeteyi okumuyor bile belki arkadaş hiç. Ama bakıyor eğer KKTC 'li kişiler şu şu şu gazeteyi seçtiyse, işte Türkiye 'den gelenler de bir gazeteye işaret ediyorsa, onu da, onu da okumayacağı halde öbürüne rezerv koyuyor mesela (G21)." "Bazen taraf tutma şeklinde de olabiliyor (G25)." "Okul mensupları yukarıda da belirttiğim gibi kendileri taraflardan biri değilse daha tarafsız olmaya çalışıyorlar (G27)." "Bazen taraf tutucu davranabilmektedirler (G30)." "Burada kişisel ilişkiler ve çatışmadan etkilenme düzeyi önemli birer unsurdur. Bir çalışan, çatışma yaşayan taraflarla arasındaki ilişki düzeyine göre konulara tarafsız yaklaşmayı ve uzlaştırmacı olmayı yerine getiremeyebilir. Aynı zamanda, yaşanan çatışma eğer sizin için de dolaylı zararlar doğurabilecekse o zaman sergileyeceğiniz tutum değişebilir. Örneğin ortak çalışma gerektiren bir grup içerisindeyseniz ve o grup içinde çatışma yaşayan çalışanlar varsa uygun tutumları sergilemeniz kolay olmayabilir. Bir yandan sağlıklı çalışma ikliminin bozulmasını; verimliliğin ve huzurun azalmasını istemezsiniz, bir yandan da çatışan tarafları görüşlerinizden dolayı kaybetmek istemezsiniz. Buradaki seçimi; adaletten ve uzlaşmadan yana koymak esas olmalıdır (G31)." "Taraf tutma şeklinde olabileceği gibi kaçınma şeklinde de olabilir (G36). Tüın bu öğretmen

görüşleri okul mensuplarının çatışmalara karşı taraf tutma şeklinde tutumlar sergilediklerini belirtmektedirler.

Kaçınma: Bu temaya ait ise *"Herkes kendi aleminde. Çatışma iki kişi arasında oluyor. Tarafsız davranıyorlar. Ya bak tartışırlarsa biraz sonra barışır canım. İki kişi arasında kalıyor yani. Bloklaşma yok yani. Guruplaşma olmuyor (G04)." '!Kaçınmacılar. Taraflara pek müdahil olmak istemiyorlar. Bazıları diyeyim. Hepsi demeyeyim de bazıları taraf olmak istemiyor. Genelde karışmıyor (G05)." "Üçüncü 'fişi/er genelde dışında kalmaya çalışıyorlar. Bazıları işte mimikleriyle hal ve hareketleriyle haklı olduğunu ifade ediyor. Bazıları sessiz kalıyor. Herkes zamana göre kemane çalıyor. Yani ben mesela haksızlığa uğradığımda, kendilerine bunu söylediğimde "haklısın hocam" şeklinde birçoğu ifade etmiştir yani. Ama genelde sessiz kalıp, dışarıda kalmaya çalışıyorlar, birçoğu öyle (G07)." "Çok ilgisiz kaltyorlar. Yani dışında kalmaya özen gösteriyorlar. Gerçekten. Çok fazla birbirilerinin tepkisini almak istemiyorlar. Yani birbirlerinin arkalarından her şey soy/eniyor. Fakat o bir ortamda çatışma yaşansa bile böyle grup ortamında çok fazla iµüdahale etmiyorlar. Yani içine girmiyorlar direk. Ama kendi aralarında değerlendirirken herkes bir taraf tutuyor. Herkes birinin haklı olduğunu söylüyor. Fakat önemli olan bir aradayken hararetli olarak konuşmaktır. Bu konuda çok fazla içine girmiyorlar. Ya mesela bir toplantıda, içine girmezler çok (GOB)." "Kıbrıs 'ta herkes birbirini tanıdığı için hem taraflar, hem taraf değilmiş gibi gözüküyorlar. Aslında taraflar. Yani doğal olan da taraf olmak aslında ama biraz öncede dediğim gibi, o şeyi, taraf olmayı içlerindekini dışarıya, karşı taraf ile ilgili duygu ve düşüncelerini tam yansıtamadıkları için, yansıtmaktan çekindikleri için mahalle baskısından dolayı ne yapıyor orda bu sefer, net bir şeyi o anda tepki koyamıyorlar. Ama bu dedikoduya dökülüyor. Veya bir sene sonra, iki sene sonra, bir ay sonra, iki qy sonra onu ne yapabiliyorlar, acısını çıkarabiliyorlar. Yansıması sonra çıkıyor. Yani içe atılıyor. Aslında doğru olan onu o an söylemek. Yani mesela nedir? Geçen Fazı/ Küçük'ün anama töreni oldu. Orada birkaç öğretmen yok. Tabi orada sıkıntı yaşandı. Efendim, bunu o anda öğretmenlerden tepki bekliyorsunuz. Orada tepki yok 'yani. Niye gelmedi denmiyor. Çünkü neden? Bir gün belki de kendisi gelmez. Veya durumu olduğunda bu sefer bana denmesin diye de olabilir. Veya o anda o hatayı ne*

yapabiliyor. Yani göz yumuyor. Ama bir yere de yazıyor. Hayır, zihnine yazıyor onu. Yazıyor ve sıkıntıda zaten o. Yani. O anda dillendirmiyor (G09)." "Hani çoğunluk kaçınma gösteriyor bu durumlarda (Gll)." "Yani genellikle seyirci kalıyor, böyle dışarıda. Kaçınmacı. Yani çok da karışmak istemiyorlar (Gl5)." "Hiçbir zaman onlar yorum yapmıyorlar en güzel huyları da o zaten. Haklısın, sen haksızsın veya çok haklısın, yorum yapmıyorlar. Kişilerin kendilerinin çözmesini bekliyorlar. O kadar çok öteye giderse tabi müdahale ediliyor yani (G19)." "Kendisini ilgilendirmiyorsa konu sizi dinliyorlar ve ıabii ki 'haklısın hocam' gibi tepkiler sözlü olarak veriliyor. Bu size toplantı vs. gibi yerlerde destek anlamına gelmiyor yalnız olduğunuzu orada yaşayarak anlıyorsunuz. Daha çok kaçınma tercih ediliyor. Ya da tarafsız kalınıyor. Taraf olursa kendisi de yönetimle problem yaşayacağını düşünüyor (G23)." "Genelde kaçınmacı (G30)." "Bir çok zaman kişisel ilişkilere yenik düşme veya taraf olmamak için görmezden gelme daha çok tercih ediliyor gibi (G31)." "Genellikle kaçınarak ve ctarafsız kalarak(G32)" "Taraf tutma şeklinde olabileceği gibi kaçınma şeklinde de olabilir (G36). Şeklinde öğretmen görüşleri bulunmaktadır. Öğretmenler okul mensuplarının kaçınma davranışını sergilediklerini belirtmektedirler.

Tarafsız: Bu temaya ait ise *"Bizim okul açısından, okuldaki tecrübeli öğretmenler bir problem varsa idareyle birlikte oluyor. Halletmeye çalışıyorlar. Taraflarla birlikte görüşerek, olması gerekeni ifade ediyorlar. Bir problem varsa. Tarafsız davranıyorlar. Yani, herkesin kabul edebileceği bir çözümü tarafsız bir şekilde ortaya koyuyorlar. O yönü iyi zaten. Tecrübeli öğretmenlerin idareye fazlaca yardımcı olması lazım. Özellikle hani son dönem içerisinde genelde gördük. Yaptılar yani. Sorunlar büyümüyor (G06)." "Genelde şudur herkes işini yürütmek peşinde ama gene haksızlığa da haksız gerçekten deniyor. Mesela diyelim ki 'haksızlık yapıldı' deniyor. Ama bunu sana karşı diyor. İdareye karşı bunu 'bak haksızlık yapıldı bu arkadaşımıza' da deme cesareti gösterilemiyor. Sana gerçekten doğru haksızlık yapıldı. Ya hocam şudur budur falan deniyor ama belli bir ortama gelince de bu haksızlığa böyle bu şekilde seslendirme cesareti yok yani. Destek vermiyor yani (G16)." "Bizim okuldaki öğretmenlerin yüzde doksanı nedir hani bu gibi durumlarda genelde tarafsız davranırlar. Aynı şeyde olsalar bile, akraba olsalar bile, yani diyelim ki benim idareyle ilgili durumlarım oldu. Veya bir çatışma oldu.*

Fikir ayrılığından dolayı veya yapılan işlerle ilgili işlerden dolayı, yani işte onu tutup da beni atmıyorlar. Öyle diyeyim yani (019)." "Okul mensupları yukarıda da belirttiğim gibi kendileri taraflardan biri değilse daha tarafsız olmaya çalışıyorlar (027)." "Tarafsız kalarak (029)." "Genellikle kaçınarak ve tarafsız kalarak (032)" "Tarafsızlık şeklinde. Hakemlik rolü oynar. Çözüme kavuşturur (034). " "Kaçınma ve tarafsızlık. Genelde çatışma konuları aynı. Daha çok aynı adamlar arasında çatışmalar ortaya çıkıyor. Gülmeler ve esprilerle karşılanıyor artık (038). "şeklinde görüşler mevcuttur. Bu görüşleri ile öğretmenler okul mensuplarının tarafsız bir tutum sergilediklerini belirtmektedirler.

Eleştirel: Bu temaya ait öğretmen görüşleri ise şu şekildedir. *"Daha çok eleştirel. Özellikle öğretmenler okul idaresine karşı sürekli eleştirel bir tutum içerisindedir (026)." "Zaman zaman ise eleştirel bir yaklaşım sergileyebiliyorlar (027)." "Çatışan kişilere ve çatışma konusuna göre değişiklik gösterir. Genel bir cevap gerekliyse eleştirel tutum.ve konu hakkında kendi görüşüne.yakın tarafin tutulması (039)." "Genellikle eleştirel yaklaşımda bulunurlar (040)."* Bu görüşleri ile öğretmenler okul mensuplarının çatışmalara karşı eleştirel bir tutum sergilediklerini belirtmektedirler.

Olumlu: Bu temayı oluşturan öğretmen görüşleri "Olumlu ve kaçınan yaklaşımlar sergileyen her biri bir süre sonra tarafını belli ederek eleştirmeye başlar tabi ki diğer tarafın olmadığı ortamda (G22)." "Genelde olumlu olmakla birlikte bazen taraf tutma şeklinde de olabiliyor (G25)." Şeklindedir. Öğretmenler okul mensuplarının olumlu yaklaştığını belirtmektedirler.

Uzlaşma: Diğer bir tema olan uzlaşma içinde öğretmenlerden biri *"Dediğim gibi 5 çalışanı olan bir kurum ve ben çatışmayı izleyen taraf oldum ve genelde uzlaştırıcı yaklaşımlar sergilemeye çalıştım. Bazen çatışanlar arasında hava yastığı oldum diyebilirim. Yönetici bazen tutum/arımdan rahatsız oldu ama bana karşı açık bir tavır içerisine girmedi (028)."* Şeklide görüş belirtmektedir.

11. Okul yöneticisinin çatışan taraflara karşı nasıl tutumlar sergilerler? Örneklendirebilir misiniz?

Araştırmanın ikinci sorusana ilişkin araştırmaya katılan 40 öğretmenin görüşleri Tablo-16' da belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 16. Okul yöneticisinin çatışan taraflara karşı nasıl tutumlar sergilerler? Örneklendirebilir misiniz?

S.N.	Yöneticinin çatışan taraflara karşı tutumu / Katılımcılar	f	%
1	Durumsal (G09,G15,G23,G26,G29,G30,G34,G36,G38,G40)	10	25,0
2	Mevzuatçı-İdari Baskı (G03,Gl0,G16,G20,G23,G27,G28, G31,G34)	9	22,5
3	Tarafsız (G03,G04,G1O,G07,G14,G19,G27,G34,G35,G38)	9	22,5
4	Uzlaştırma (G01,G03,G06,Gl8,Gl9,G22,G39)	7	17,5
5	Taraflı (G02,G05,G07,G08,G11,G21,G28)	7	17,5
6	Olum.lu{G25;G34,G35)	3	7,5
7	Kaçınma (Gl2,Gl6,G20)	3	7,5
8	Yatıştırıcı (G09)	1	2,5
9	Çatışmadan fayda sağlama (G18)	1	2,5

Bu konuya ait temalar Durumsal (11), Mevzuatçı-İdari Baskı (9), Tarafsız (9),Uzlaştırma (7), Taraflı (6), Olumlu (3), Kaçınma (2), Yatıştırıcı (1) ve Çatışmadan fayda sağlama (1) şeklindedir. Bu temalara ait öğretmen görüşleri şu şekildedir.

Durumsal: Bu temaya ait görüşler şu şekildedir. *"Duruma göre davranıyor. O andaki duruma göre. Yani biraz önce dediğim gibi. İnisiyatif kullanarak çatışmayı çözmeye çalışıyor ve çözüyor da yani, birçok konuda. Ha, tam manasıyla çözülüyor mu problem? Çözülmüyor elbette. O anlık çözülüyor. Çatışma ateşi gideriliyor. Ama esasa bunun yani çatışmanın kökeninde olan problemin giderilmesi için insanları karşılıklı belki müdürün aradan çekilip o kişilerin olabildiğince dertlerini, sıkıntılarını ortaya koymaları gerekiyor ki bir dahaki sefere bir başka çatışma veya ona benzer bir çatışma çıkmasın. O anlık problem çözülüyor, bir başka çatışma efendim olma imkânı söz konusu. Bir başka yerden patlayacak aynı çatışma örneği. Çünkü köklü çözüm olmuyor, yani. O andaki yaraya köklü müdahale olmuyor.*

S'adece pansuman tedavisi, o anlık ateşi düşürüyor. Ama mikroba müdahale olmuyor. Çatışma, potansiyel çatışma seviyesine düşürülüyor (G09)." "Yani duruma göre qavranıyor diyelim. Yani o durum neyse o durumu analiz ediyor. Ona göre bir karar mı üretiyor (G15)." "Bazen de olayın içeriğine göre durumsal yaklaşım slergilenebtltyor, diye düşünüyorum (G23)." "Genelde Durumsal tutumlar sergilenmektedir (G30)." "Durumsal yaklaştığı da olabilir (G38)." "Duruma göre fıareket ederler. Yani nabza göre şerbet verirler (G40)." Tüm görüşleri ile öğretmenler okul yöneticisinin çatışan taraflara karşı durumsal yaklaştığını belirtmektedirler.

I\ıfevzuatçı-İdari Baskı: Bu temaya ilişkin görüşler de şu şekildedir. *"Çatışmanın büyüklüğüne bağlı. Şimdi çatışmada sendikaya yansımış bir, göreve yönelik bir sikinudan kaynaklanan bir durumsa olay mevzuata dökülüyor. Ama onun haricinde. Yasal boyuta gelmemişse genelde kişisel ilişkilerle çözüyor (G03)." "Daha çok müdür bey yasaları okulun yani idarenin verdiği, bakanlığın verdiği görevleri yerine getirme arzusu içinde hareket ediyor. Bundan dolayı bir çatışma çıkıyor. Mevzuata uymaya çalışıyor (GJO)." "Genelde eğer kendisine okul idaresi zarar vereceğini düşündüğü bir şeyde mevzuata başvuruyorlar. Yani kendisine zarar gelmemesi adına mevzuata. Yani ikili ilişkilerden ziyade yani diyor ki bana zarar gelmesin. Ne diyor örneğin diyelim ki tutanak tutuyor mesela. En basitinden. Veyahutta resmi olarak örneğin diyelim ki ya ben bugün işte bir şey oldu. İzin almam lazım. Raporun var mı mesela. Gibisinden söylemler. O yüzden genelde mevzuat içerikli oluyor. İdare kendini kurtarmak adına (G16). " "Duruma göre mevzuat kullanması gereken durumlar oluyorsa kullanıyor (G20)." "Mevzuatçı bir yaklaşım daha çok ön plana çıkıyor. Yönetim işin içinde direkt değilse (G23)." "Durumsal. Özellikle disiplin vakalarında öğrencilerin lehine bir tavır takını/maktadır. Velilerin olayı bir üst kuruma bildirmelerinden duyulan endişe özellikle öğrenci taraftarı bir tutumu ortaya çıkarmaktadır (G26)." "Eğer çatışma çok büyük ve okula zarar verecek boyuttaysa mevzuatçı bir tavırda takınabilir (G27)." "Yaşadığı çatışmanın dozuna bağlı eğer çatışmayı kendi yaşamışsa mevzuatçı ve tehditkar, başkaları arasında yaşanıyorsa taraf olmayı tercih eder (G28)." "Yöneticiler, çatışma süreçlerinde haklılık temelinde bir hakemlik rolü üstlenmektense, genellikle çalışma ortamının tekrar sükûnete ulaşması ve iş akışının kesintiye uğramaması adına kalıcı çözüm arayışı*

Yerine genellikle idari baskı avantajını kullanarak, çatışma konularının buzdolabına kaldırılmasını tercih edebilmektedirler. Örneğin çatışma, iş kapsamındaki bir konu hakkındaysa; çatışan tarafların en azından o iş süresince bir arada olmamalarının veya yeni ekip kurulumunun tercih edilmesi mümkündür. Elbette ki, böyle bir çözüm yaklaşımı kalıcı olmamakla birlikte, alternatif ekip kurabilecek sayıda personelin olmadığı çalışma ortamlarında geçersiz de kalabilir (G31)." Öğretmenler çatışan taraflara karşı yöneticinin mevzuatçı davrandığını yada idari baskı kullandığını belirtmektedir.

Tarafsız: Bu temaya ilişkin ise *"Okul yöneticisi yine de taraf olmamaya özen gösteriyor (G03)." "Dengelemeye çalışıyor tarafları. Tarafsız davranmaya çalışıyor. Sonuçta yönetici yani. Bir tarafın söylediğini yapsa, diğeri sinirlenir ona. Belki kendi içlerinde vardır yani, siyasi ayrılıkları var. Ama o sonuçta yöneticidir (G04)." "Okul yönetimi genelde durumu idare etmeye çalışıyor. Gerginliklerde veya çatışmalarda. Yani iki tarafa· da, taraftan bir tqraf. olmamaya. çalışıyor.... Tarafsız davranıyor (G07)." "Tarafsız davranıyor. Yarli işi yoluna koymaya çalışıyor ve tarafsız davranıyor (GJO)." "Ya işte diyorum ya öyle ciddi boyutta çatışmamız olmadığı için okul müdürünün de öyle bir ahım şahım etkisi olmuyor. Yani, A şahsı B şahsı diye ayırmıyor (Gl4)." "Okul yöneticisi çatışan taraflara bazen konuşuyor. Ama genelde teke tek görüşme Yöntemi uyguluyor. Tarafsız davranıyor. Görüşerek teke tek fikirlerini alıyorlar. Ayrı ayrı görüşüyor. Bir karar üretiyorlar (GJ9)." "Okul yöneticisi genelde tarafsız olmaya gayret gösterir (G27)." "Tarafsız yaklaşır (G38)."*şeklinde görüşler belirtilmiştir. Bu görüşler ile yöneticilerin çatışan taraflara karşı tarafsız bir tutum sergilediği belirtilmektedir.

Uzlaştırma: Bu temaya ait ise, *"İşte az önce söylediğim şekliyle. Her iki tarafında doğruları ön plana çıkarılarak. Aslında demin söylediklerim bunun cevabı olabilir. Her iki tarafında doğruları ön plana çıkarılarak, olması gereken de ortaya konarak, orta bir nokta bulunmaya çalışılıyor (GOJ)." "uzlaşmacı olmaya, işte çatışan tarafları bir araya getirmeye, onları görüştürüp problemleri çözmenin gayretinde oluyor. Eğer şey olursa, baktı mevzu çok uzuyorsa, yani ya ders programını ayarlıyor, ya nöbet saatlerini, ya da -günlertni ayarlayarak o kişileri fazla görüştürmemeye, yani aynı günlerde mesai denk getirmemeye çalışıyor. İşte onun haricinde şey yapıyor. Hani, tek tek görüşüp. Onlara "ben senin yanındayım" değil*

de "ben senden problem doğmamasını istiyorum" diye, hani, şey yapıyor. Ona ayrı bir tavır sergiliyor. Diğerine ayrı bir tavır sergiliyor. Böylece işte kendince tedbirler alıyor. İyidir o konuda (G03)." "Araştırıcı bir yol var genelde. Uzlaştırmaya dayalı çalışma yapıyor. Genelde liderlik vasıfları ön plana çıkıyor (G06)." "Şu andaki idare uzlaştırıcı bir tutum sergiler G18)." "Önce izleyen sonra uzlaştıran tavır var yöneticide (G22)." "Mevzuatlar çerçevesinde ortak bir noktada uzlaştırmaya çalışır. Ortak bir sınav yapması gereken öğretmenler arası bir çatışmada sınavın yapılması gerektiği her iki tarafında istediği bazı yöntemlerin uygulanabilmesi gerektiğini belirterek çözüme ulaşmaya çalışırlar (G39)." Şeklinde görüşler beyan edilmiştir. Bu görüşlerde belirtilen tema yöneticilerin çatışan taraflara karşı uzlaştırmacı bir tutum sergilediği yönündedir.

Taraflı: Bu tema için ise öğretmenler, *"Yönetici çok fazla şey yapmak istemiyor, karışmak istemiyor. Ama kendi ideolojisi doğrultusunda kişilerin lehine olayı çözmek için müdahil oluyor. Mevzuatı Jr,işisel tercihlerine göre kullanıyor. Mevzuatla çözemiyor çünkü. Sonuçta mevzuatı, haksız olan tarafa destek verdiği durumlarda, mevzuatı devreye almadan, kişisel ilişkileriyle. Adil davranmıyor (G02)." "Yine kendisine yakın olan tarafları tutuyor. Yakın olan tarafın, kişinin lehine karar veriyor. Bizim herhangi bir öğretmenle sorun yaşamamız zaten mümkün değil de öyle bir şey olsa bile onun tarafına gidecek. Benim tarafımı tutmayacak (G05)." "Tarafsız davranıyor. Ama siyasi bir gücü veya işte tanışıklığı varsa o zaman taraflı davranıyorlar (G07)." "Okul yöneticisi kendi kafasına göre güvendiği kişiler vardır. Genç öğretmenleri pek tanımıyor ya diğerleri. Güvendiği kişiler vardır. O kendince güvendiği ve daha çok samimi olduğu kişilere daha çok taraflı davranıyor. Bunu açık söyleyeyim. Bu konuda çok adil davrandığım düşünmüyorum. Çatışmalara taraflı yaklaştığını söyleyebilirim. Yani iletişimi, samimiyeti, işte ne bileyim onunla hiç sıkıntı yaşamaması, buna kişisel bir şey mi dersin başka bir şey mi dersin. Ne dersen de. Dediğim gibi iletişimi çok iyiyse, iyi olanlara, durumlara, kişiye göre. Ama bazılarına karşıdaki kişi haklı bile olsa onlara olumsuz tavır takınıyor. Dediğim o, kişilere bağlı (G08)." "Biraz önce de bahsetmiştim. Hani, sözde ağırbaşlılıkla karşılayıp, böyle yumuşak başlılıkla karşılayıp çözmeye çalışıyor gözüküyor ama dediğim gibi bence çıkan bazı çatışmalarının özellikle okul yönetimi de bir üyesi. Çatışmayı çıkartan bence, bire bir, bilinçli olarak müdür diye düşünüyorum (Gl 1)."*

""Yaşadığı çatışmanın dozuna bağlı eğer çatışmayı kendi yaşamışsa mevzuatçı ve tehditkar, başkaları arasında yaşanıyorsa taraf olmayı tercih eder (G28)." İfadeleri ile görüş belirtmişlerdir. Bu görüşleri ile öğretmenler yöneticilerin çatışan taraflara yanlı davrandığını belirtmektedirler.

Olumlu: Bu tema için ise bir öğretmen "Genelde olumlu (G25)." Şeklinde görüş belirtmiştir.

Kaçınma: Kaçınma teması için ise *"Genellikle çekimser kalıyor. Çekimser kalıyor. Yani, çatışmanın içerisine girmek istemiyor. Çatışmanın tarafları tarafından çözülmesini bekliyor. Her seferinde (Gl2)." "İki kişi çatıştığı zaman genelde aslında çok fazla da müdahil olmuyorlar. İdarenin bu noktada... Burada benim gördüğüm. Yani iki kişi çatıştı. 'Ya hallolur' gibisinden zamana bırakıyorlar. Hani yani öyle bir gidip de müdür çağırıp veya idareci 'Ya arkadaşlar niye problem var? Nedir? Ne sorununuz var?' Deme gereği duymuyor. İki kişi kavga etmiş. Bir şey yapmış. Hallederler arasında. Kendini il~ilendiren bir şey varsa giriyor yoksa yok yani. Kavga etmişse edebilirler yani (Gl 6)" "Mesela. Ama daha çok böyle duyduklarım mesela bir olayla ilgili okul idaresi üstünü kapatma yönünde işte duyurmama çevreye duyurmama yönünde birazcıkta pek oralı olmama babında tutum izliyormuş (G20)."* Şeklinde öğretmen görüşleri mevcuttur. Öğretmenler yöneticiler için çatışan taraflara karşı kaçınma davranışı içinde oluklarını belirtmektedirler.

Yatıştırıcı: Bu temaya ait görüş ise *"Tam manasıyla çözülüyor mu problem? Çözülmüyor elbette. O anlık çözülüyor. Çatışma ateşi gideriliyor. Ama esasa bunun yani çatışmanın kökeninde olan problemin giderilmesi için insanları karşılıklı belki müdürün aradan çekilip o kişilerin olabildiğince dertlerini, sıkıntılarını ortaya koymaları gerekiyor ki bir dahaki sefere bir başka çatışma veya ona benzer bir çatışma çıkmasın. O anlık problem çözülüyor, bir başka çatışma efendim olma imkânı söz konusu. Bir başka yerden patlayacak aynı çatışma örneği. Çünkü köklü çözüm olmuyor, yani. O andaki yaraya köklü müdahale olmuyor. Sadece pansuman tedavisi, o anlık ateşi düşürüyor. Ama mikroba müdahale olmuyor. Çatışma, potansiyel çatışma seviyesine düşürülüyor (G09)."* Şeklindedir.

Çatışmadan fayda sağlama: Öğretmen görüşü *"Önceki idareci ne yapar? O diyelim ki çatışmayı destekler. Belki de yani yararlanmaya çalışır çatışmadan (Gl8)."* Şeklindedir.

12. Okul yöneticisinin çatışmayı yönetme tarzı nedir? Bunları belirleyen unsurlar nelerdir? Örneklendtrebilir misiniz?

Araştırmanın ikinci sorusana ilişkin araştırmaya katılan 40 öğretmenin görüşleri Tablo-17' de belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 17. Okul yöneticisinin çatışmayı yönetme tarzı nedir? Bunları belirleyen unsurlar nelerdir? Örneklendlrebllltr misiniz?

S.N.	Yöneticinin çatışmayı yönetme tarzı / Katılımcılar.	f	%
1	Düzeni koruma(G05,G07,G10, G15, G21,G22,G23,G25,G26, 027, G29,G30,G31,G32,G34,G35,G39,G40)	18	45,0
2	Deneyim(G06,G09,G12, 016,G18,G22,G35,G39)	8	20,0
3	Okulun Kültürel Yapısı(G14,G15,036,038)	4	10,0
4	Uzlaşmacı(GO1,002,003)	3	7,5
5	Çatışanların Tutumu (G23,G27,030)	3	7,5
6	Kişiselyakınlık(G08,Gl 1)	2	5,0
7	Moral değerler(G35,G39)	2	5,0
8	Kişisel Çıkar(G28)	1	2,5

Okul yöneticisinin çatışmayı yönetme tarzını belirleyen unsurlara verilen cevaplardan yola çıkarak, Düzeni koruma (18), Deneyim (8), Okulun Kültürel Yapısı (4), Uzlaşmacı (3) Kişisel yakınlık (2), Moral değerler (2) ve Kişisel Çıkar (1) temaları oluşturulmuştur. Bu temalarla ilgili öğretmen görüşleri şöyledir.

Düzeni koruma: Bu temaya ilişkin öğretmen görüşleri şu şekildedir. *"Genelde düzeni korumaya yönelik yani. Sorunu, okul idaresi benim gördüğüm. Sorunu bugün kaldıralım, çözelim. Yarın aynı sorun olursa olsun. Diyelim ki ortada bir sorun varsa, bir sigara içme sorunu varsa, genel olarak öğrenci bazında söylüyorum. Bu sigara nerede içilir? İşte, öğrenci tuvaletinde. Bu öğrenci tuvaletlerinde bununla ilgili herhangi bir önlem yada bir tedbir alınıyor mu? Alınmıyor. Yani sorun çözme yönünde değil. Günü kurtarma dedikleri yani (G05)." "Genelde günü kurtarma (G07)." "Çatışmayı yönetme tarzı. Daha çok müdür bey yasaları okulun yani idarenin verdiği, bakanlığın verdiği görevleri yerine getirme arzusu içinde hareket ediyor. Bundan dolayı bir çatışma çıkıyor. Mevzuata uymaya çalışıyor. Yönetim açısında okul mevzuata uymaya, okul idarecisi mevzuatı uygulamaya çalışıyor*

(GJO)." "Okulun menfaatlerini ön planda tuttukları için, okulun menfaatlerini okulun eğitim öğretiminin daha iyi olması için veya sekteye uğramaması, aksaklık yaşanmaması adınadır bu. Kişileri sevdiklerinden veya kişilerin kara kaşına kara gözüne hasta olduklarından dolay değil de eğitim öğretim aksamasın diye yani (Gl9)." "Düzeni koruma olarak çatışmaların yönetildiğini düşünüyorum (G23)." "Daha çok düzeni koruma kaygısı hakimdir (G25)." "İsterseniz bu soruya aklıma gelen bazı örneklerle cevap vermeye çalışayım.. Konu biraz da çatışmanın konusundan çok, çatışmaya dahil olan kişilerle ilgili sanırım. Bu durumun sadece kişisel çıkar temelli adam kayırma olarak algılanmasını istemem. Şöyle ki; eğer genel performansları ve olumlu kişisel özellikleri daha iyi yönde görülen bir kişiyseniz, yöneticinizin çatışan taraflardan biri olarak size daha toleranslı ve korumacı yaklaşması muhtemeldir. Belki biraz kötü niyetli bir seçenek olarak, yöneticilerin çatışmaya konu olan kişilerle arasındaki ilişkilere, kaynak kişinin kim Olduğuna göre, siyasi görüş, inç, mezuniyet, vb. göre tepkiler verebildiğini söylemek de mümkün. Ancak yönetici için taraflardan herhangi birinin kaybedilmesi, kurumun örgütsel hedeflerine yönelik verimlilik açısından akılcı bir seçenek olmadığından; uzun vadeli denge arayışı da söz konusu olmaktadır (G31)." "Genellikle düzeni koruma şeklinde şahit oldum (G32)." "Genellikle düzeni korumağa yönelik. Önemli olan okulun düzeni. kimin zarar gördüğü önemli değil (G40)." Öğretmenler yöneticinin çatışmayı yönetme tarzının düzeni koruma amaçlı olduğunu belirtmektedirler.

Deneyim: Bu temaya ait ise görüşler şu şekildedir. *"Burada da müdürün liderlik vasfı var. Hani zaten idare bir ekip olarak okulun kuruluşundan itibaren, bir ekip olarak başladıklarından, herhangi bir çatışma olduğunda engel olmaya gidiliyor. Kişilerin davranışları, kişisel problemleri idare tarafından daha iyi bilindiğinden çatışma engelleniyor. Çözülüyor (G06)." "Kendi yetişme tarzı, çevreden aldığı yönetişim anlayışı, bir de bizim buradaki efendim tanınmamışlığın, dış dünyaya kapalı oluşun, belki de bilmiyorum, bu konuda tek bilgi kaynağı olan Türkiye'nin bu anlamda belki de olumlu bilgi akışı şu ana kadar olmaması, olana da buradaki yerel anlayışın endişeli yaklaşması. Dolayısıyla bilgi akışının olmaması. Dolayısıyla kendilerine özgü bir yönetişim anlayışı oluşmuştur. O şekilde, o teamül oluşmuş. Ona göre devam edip gidiyor (G09)." "Okul müdürünün kendi kişisel yapısından*

kaynaklanıyor. Kişilik özelliklerini yönetimde yansıtıyor (G12). " "Burada bir kere yani benim gördüğüm kadarıyla bir idareci profilinden ziyade bir müdürlük profili var. Yani idareci olan bir yönetici, idareci yani idare eden konumunda olan insanın olmadığı için yıllarca bir alışkanlık müdürdür üstten ne gelirse o şekilde yapılır. Yani işin içine girip de taraf olmaktan ziyade mevzuat neyi gerektiriyorsa onu yapma şeyi. Anlatabildim mi? İdareci profili yok burada. Müdür profili var yani (G16). " "Kişisel özellikleri ona yatkın olduğu için. Yani (GIB)." "Deneyimiyle müdahale edip... düzeni devam ettirmeye çalışıyor (G22)." Öğretmenler yöneticilerin deneyimlerinin çatışmayı yönetme tarında etkili olduğunu belirtmektedirler.

Okulun Kültürel Yapısı: Bu tema ile ilgli ise görüşler *"Tabi okulun kendinde var olan, şu anda mevcut olunan ortamını korumak. Çünkü ya da geriye gitmesini engellemek de diyebiliriz. Okulun şu anda sahip olduğu çok güzel bir durum var. Yani ada genelinde. Ada genelinde sayılı bir okul. Tabi bunu korumak zorunda. Hatta en ileri seviyeye getirmek ?@orunda. Bu da en büyμk etmen nedir? Kurum personelinin uyum içerisinde çalışmasıdır. Birinci bakış açısının bu olduğuna inanıyorum ben müdürün. Birlik beraberliği sağlayıp kurumu bir adım daha ileriye götürmek. Okulun iklimi çok güzel, onu korumak ve ileriye götürmek, onun için (G14)." "Yani okulun kültürel yapısını da korumaya yönelik bir tutumları da var. Artı düzeni korumaya da yönelik tutumları da var. Yani. Hani bu ikisini bir arada yapıp o şekilde çözmeye çalışıyor (G15). " "Okulun kültürel yapısı içinde çözümleyici (G36)." "Win to win. Herkes kazansın, anlaşsın, gerginliğe tahammül yoktur. Sükunet arzu edilir (G38)." Şeklindedir.* Öğretmenler bu görüşleri ile yöneticinin çatışmayı yönetme tarzını belirleyen unsurun okulun kültürel yapısı olduğunu belirtmektedirler.

Uzlaşmacı: Bu tema da ise öğretmenler şu şekilde görüş belirtmişlerdir. *"Uzlaşım kültürü diyebiliriz. Her iki taraf içinde. Yani bu işin. Şöyledir yani insanlar hatasız değildir. Herkesin hata yapma şansı vardır. Önemli olan insanların artılarıyla okula katkı bulunmalarını sağlamaktır. Herkesin eksilerini görerek değil de. Artılarını okulun lehinde nasıl kullanabiliriz gibi bir siyaset, yöntem izlenmeye çalışılıyor. Bu durum örgütün amacına yada bu şahsın bu özellikleri örgütümüze ne katabilir. Artı olarak ne katabilir, diye düşünülür ve onun üzerine gidilmeye çalışılır (GOJ)." "Çatışmayı yaşayan taraflar öncelikle olarak önemli. Dışında kalmak istiyor. Bu*

tarz olayların. Eğer müdahil olması gerekiyorsa, illaki olması gerekiyorsa, o olaylara müdahale ederek, yatıştırıyor yani. Olayın büyümesini engelliyor. Burada şey önemli değil. İdeolojik yaklaşımdan ziyade daha çok olayı yatıştırmaya dönük. Kişiler arasında çözümleyici olaya çalışıyor. Uzlaşmacı, daha çok uzlaşmacı ve burada da yönetmelik, şudur budur, değil. Kişisel şeylerle çatışmaların önüne geçmeye çalışıyor (G02)." "Uzlaştırmacı. Bizim okul müdürümüz genelde uzlaşmacı. Genelde çözüm.; Yani, tarafları bir araya getirip, o tarafların problemlerini konuşarak çözmelerini sağlamaya yönelik bir çatışma yönetim mantığı var. Tarzı bu şekilde (G03)." Öğretmenler bu görüşleri ile yöneticinin çatışmayı yönetme tarzını belirleyen unsurun uzlaşma yaklaşımı olduğunu belirtmektedirler.

Çatışanların Tutumu: Öğretmenlerin bu teme ile ilgili görüşleri ise *"Düzeni koruma olarak çatışmaların yönetildiğini düşünüyorum. Bir de bu yapılırken en önemli çalışanların yönetime olan tutumun da etkili olduğu kanaatindeyim. Başka bir öğretmenin yaşadığı olayı örnek ~/arak vereyim isterseniz, kendisine ceza vermeyi uyarı vb. düşünen yöneticisine karşı çok sert bir tavır sergilemesi onun bu cezadan kurtulmasına neden oldu. Yani yönetici geri adım attı. Eğer o tepkiyi vermeseydi olay yönetim açısından daha farklı sonuçlanacaktı (G23)." "Okul yöneticileri genel olarak okul kültürünü koruma,düzeni devam ettirme ve çatışanların tutumu gibi unsurları göz önünde bulundurarak yönetmeye çalışıyorlar (G27)." "Düzeni Koruma, Çatışanların Tutumu, Çatışma Konusu çatışmayı yönetme tarzını etkilemektedir (G30)."* Şeklindedir. Öğretmenler yöneticinin çatışmayı yönetme tarzını belirleyen unsuru çatışanların tutumu olarak belirtmektedirler.

Kişisel **yakınlık:** Temaya ilişkin görüşler şunlardır. *"Tamamen kişisel ilişkiler. O kendi kişisel ilişkileri iyi olan insanla daha pozitif davranıyor çatışmalar konusunda ama herkesi çağırıp konuşur. Yani, tarafları konuşur her etrafla. Tarafları konuşur. -Olayı kavranılması gerektiği konusunda çaba gösterir. Fakat kişisel ilişkileri daha pozitif olan insanlara kendince daha çok pozitif yaklaşır. Kişisel ilişkiler diyebilirim buna. Çok örnek var. O yüzden çok, her gün yaşadığımız örnekler var açıkçası (GOB)." "Kişisel yakınlıklar diye düşünüyorum açıkçası (Gll)."* Öğretmenler tarafından kişisel yakınlığın yöneticinin çatışmayı yönetme tarzını belirleyen unsur olduğu belirtilmektedir.

Moral değerler: Bu temaya ilişkin ise *"Deneyim, Moral Değerler, Düzeni Koruma (G35)." "Deneyimini kullanarak, Moral Değerler üzerinden uzlaştırmaya çalışarak, okulun mevcut düzenini koruyarak yönetir. Bunları yaparken çatışanların tutumu ve çatışma konusu da etkilidir G39)."* Görüşleri mevcuttur. Öğretmenler yöneticinin çatışmayı yönetme tarzını belirleyen unsurlardan biri olarak moral değerler belirtilmektedir.

Çıkar: Bir öğretmen de *"Bir tarz göremedim şimdiye kadar daha çok kendi merifaatleri doğrultusunda hareket ettiğini söyleyebilirim (G28)."* Şeklinde yöneticinin çatışmayı yönetme tarzını belirleyen unsurlardan biri olarak yöneticinin kendi çıkarını gözetmesi olarak belirtilmektedir.

13. Çatışmaları okul kültürüne oluml,u katkı yapacak şekilde yönetebilmek için yapılabilecekler nelerdir? Önerilerinizi sıralar mısınız?

Araştırmanın ikinci sorusana ilişkin araştırmaya katılan 40 öğretmenin görüşleri Tablo-IS' de belirtile~,oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 18. Çatışmaları okul kültürüne olumlu katkı yapacak şekilde yönetebilmek için yapılabilecekler nelerdir? Ön~rilerinizi sıralar mısınız?

S.N.	Çatışmaları okul kültürüne olumlu katkı yapacak şekilde yönetebilmek / Katılımcılar	f	%
1	Adaletli Davranma (G03,G05,G07,G11,G14,G16,G19,G22,G23, G25, G26,G27,G28,G29,G30,G34,G35,G38,G40)	19	47,5
2	Analiz-Sentez (G03,G04,G18,G19,G21,G23,G25,G27,G28,G29, G30, G31,G32,G34,G36,G39)	16	40,0
3	Empati Kurma (G15,G22,G23,G25,G27,G28,G29,G31,G32,G34, G35,G36,G38,G39)	14	35,0
4	Yönetim Süreçleri (G02,G05,G08,Gl4,Gl5,Gl6,Gl 7,G40)	9	22,5
5	Moral Yükseltme (G05,G16,G22,G23,G29,G30,G34,G35,G36)	9	22,5
6	Görüşme (G02,G06,G08,G09,Gl4,Gl6,Gl8,Gl9)	8	20,0
7	Planlama (Gl2,G25,G29,G30,G31,G32,G35)	7	17,5
8	Hoşgörü (G01,G07,G15,G31)	5	12,5
9	Mevzuatı kullanma (G02,G23,G29,G37)	4	10,0
10	Durumsal (G03,G20)	2	5,0
11	Karara Katma (Gl0,G31)	2	5,0
12	Zamana Yayma (G04)	1	2,5

Bu soruya ait öğretmenlerin verdikleri cevapların oluşturduğu temalar Adaletli Davranma (18), Analiz-Sentez (16), Empati Kurma (14), Yönetim Süreçleri (8), Moral Yükseltme (8), Görüşme (8), Planlama (7), Mevzuatı kullanma (5), Hoşgörü (5), Durumsal (2), Karara Katma (2) ve Zamana Yayma (1) şeklindedir. Bu temalara ait görüşler ise şöyledir.

Adaletli Davranma: Bu temaya ait öğretmen görüşleri şunlardır. *"Herkese eşit davranırım. Yani, kişiden, kendime yakın yada uzak olması değil herkese adil ve eşit davranırım. Yanlışı kim yaparsa yapsın, hata kiminse kimin yasalar çerçevesinde ne yapılması gerekiyorsa onu yapmaya çalışırım (GOS)." "Tarafsızlık ilkesinden taviz verilmemeli. Adaletten, efendim herkese eşit değer verildiğinde, herkesin sorunları eşit değerle, saygı ile dinlendiğinde ve bir çözüm üretmek için daha kötü bir duruma gelmemesi için örgütün dağılmasına değil de birleşmesine dönük bir çaba ve niyette olduğunda apayrı olur (G07)." "Bence adalet gerekiyor. Her şeyden önce. Hepsi bir yana insanların adaletin olduğunu düşünmesi gerekiyor ve buna göre davranması gerekiyor. Adaletin olmadiğı kişisel yakınlıklarla hareket edilen kurumlarda olumlu bir sonuç almanın mümkün olmadığına inanıyorum. Önce adalet olsun ki sonra biz diğer konulara gelelim. Şu ana kadar bahsettiğim benim çoğu adaletsizlikten kaynaklanan problemler (Gl 1)." "Birinci şart biliyorsun personeller arasında adil olmaktır. Yani hakkaniyetli bir idareci her zaman çatışmayı engeller. Var olan şeyde, bir problem varsa da kitleye haber vermeden birebir görüşmelerle çözebilir. Yani daha büyümesini engellemek için (G14)." "Yani öncelikle müdür bir kere; Bir, adaletli olmalı (G16)." "Öncelikle yani iki çatışan iki kişi arasında, iki tarafa da, öğrencide olabilir bu, yani iki tarafa da eşit olurdum (G19)." "Her şeyin başı yönetimin tüm çalışanlara adaletli davranmasıdır. Olmazsa olmazdır çalışma ortamında. Adalet olmazsa çatışma eksik olmaz. Adalet olmazsa sadece yönetimle değil imtiyaz tanınan kişilerle de çatışma yaşarsınız (G23)." "Adaletli davranma. Çünkü çatışmaların temelinde okul yönetimine yakın olan ve ol/almayan öğretmenlere karşı takınılan tavırlar yer almaktadır (G26)." "Her şey den önce adalet diyorum (G28)." "Herkese eşit mesafede olmalı. Özellikle inançlara ve değerlere göre kimseyi yargılamamalı (G40)."* Öğretmenler bu görüşlerinde adaletli davranılarak çatışmaların okul kültürüne katkı yapacağını belirtmektedirler.

.Analiz-Sentez: Bu temaya ait öğretmen görüşleri de, *"Sürtüşme, çatışmanın ortaya çıkmasına zemin hazırlayan etkenleri ortadan kaldırmak lazım (003)." "Yani tez antitez sentez mantığını ben güderdim ben şahsen.(Analiz ederdiniz.) Analiz. Analitik y'ak/aşım/a onların tabi ki uzlaşmacı yapıcı ve üretici olmaya çalışırdım (GIB)." "Önce onları dinlerdim. Tek tek dinlerdim. yani bizim idarenin yaptığı gibi tek tek din/erdim. Kendi kendime onların muhasebestniyaparım. Haklılık payları nedir? Veya haksızlar mı? Veya söylediklerinin belki tutarlılık oranlarını arardım. Önce bir ölçer biçerdim. Ondan sonra kim haksızsa ona onu çağırırdım. Sen haksızsın kardeşim. Çünkü ben baktım. Sordum soruşturdum ettim. Muhasebesini ettim, yaptım. Ama senin söylediğin veya yaptığın iş değil. Yani sen haksızsın, analiz yaptıktan sonra. Sonuçta bir tartışmada haklı taraf vardır, haksız taraf vardır. Yani iki tarafta haklı olduğunda tartışma olmaz. Tartışma haklı haksızdan çıkar yani (019)." "Metodolojik davranacaksınız. Yani nedir metodolojik davranmak? Çatışmanın nedenini, sebepleri, sonuçları vesairesi. Çatışmaları bilgiliyseniz, sabırlıysanız, metot geliştirip kâra dönüştürebilirsiniz. Yani analiz sentez yapıp, ondan sonra duruma göre tutum belirleme. Ondan sonra çekip çare yani nasıl ki önce film çekilir, kan tahlili yapılır. Böyle bakılabilir çatışmaya (021)." "Analiz-sentez çatışmaya sebep nedir sorusuna cevap aramak (027)." "Analiz-sentez ve empati kurma daha sonrasında gelmeli, çatışmalar iyi yönetilmeli ve personel iyi tanınmalıdır. Çatışmalardan korkulmamalı hatta bazen çatışma istenmeli çünkü çatışmadan geliştiremez ve uzlaştıramazsınız (028)." "I. Bazı çatışmalar geçmişte yaşanmış ve hatta yaşanmaya devam ediyor olabilir; ancak yöneticilere düşen görevler mümkün olduğunca iş süreçlerini modüler bir yaklaşımla ele almak ve her alt başlığa ayrı bir değer vermektir (031)." "Gerçek anlamda analiz sentez yapılmalı (032)."* şeklindedir. Öğretmenler tüm bu görüşlerinde çatışmanın analiz-senteze tabi tutularak okul kültürüne katkı yapacak şekilde yönetilebileceğini belirtmektedirler.

Empati Kurma: Empati kurma ile ilgili öğretmen görüşler şunladır. *"Yani herkes empati yapmalı. İşte mesela müdür, müdür olmadan önceki hali ile şimdiki hali arasında farklı baya bir fark var. 180 derece değişti diyebiliriz. Şimdi aynı şekilde yani değer öğretmen arkadaşların da bir gün idareci olabileceklerini de düşünerek ona göre biraz müdürü anlamaları lazım (015)." "Empati kurma, moral yükseltme,*

analiz-sentez ve mevzuat uygulama olarak sıralayabilirim (G23)." "Empati kurmak çok önemli, Mevzuatlarla işler yürümez. İşi yapan insanlardır, mevzuat iş yapmaz. Adaletli davranmak çok önemlidir. Empati kurup adaletli davranırsam çatışmalar yaşanmaz (G38)." "Öncelikle empati kurmak daha sonra olayı analiz etmek ve ortadaki fikirlerden bir sentez çıkarmaya çalışmak bunları yaparken mevzuatı da dikkate almak, çıkan senteze göre planlama yapmak (G39)." Öğretmenler empati kurmanın çatışma yönetimindeki yararını belirtmektedirler.

.Yönetim Süreçleri: Tema ile ilgili öğretmen görüşleri, "Yani okulun yada kurumun kültürünü iyileştirici yönde katkı yapacak, olumlu katkı yapacak yönde; Mesela iletişimi arttırma (G02).'; "Ortak sorunlar varsa biraz önce belirlediğim gibi, ortak sorunları çözmek için Türkiye'de şeyler var TKY dedikleri, toplam kalite yönetimi ekipleri oluştururum. Sigaranın zararları varsa, sigaranın zararları ile ilgili çalışmalar yaparım. Alkolün zararları varsa alkolün zararları ile ilgili çalışmalar yaparım. Yani, Her sene üç, beş öğrenciyiburadaa uzaklaştırabilirsem o bir kardır. O bir eğitim yönüne daha ağır basarım. diye düşünüyorum. Öğretimden çok eğitim yönünü. Ben olsam en iyi eğitim-öğretimi oturtturabilmek için okulda elimden geleni yaparım. Yani, eksik ne varsa sürekli. Tabii ki bunun yanında denetim mekanizmasını da çok iyi çalıştırırım. Yani, denetim olarak da çok iyi çalıştırırım (GOS)." "Hani belli zamanlarda insanların ortak eğlence, yemekti vesaire etkinliklerle bir araya getirme olayımız var bizim. Kaynaştırma amaçlı. İşte ne olabilir, bizim okul küçük olduğu için zaten bunların hepsi zaten teneffüslerde olsun diğer zanlarda yapıyoruz. Pek öyle ahım şahım ciddi bir çatışma ortamı mevcut olmuyor. Olduğu zamanda hallediyoruz. Bir şekilde (G14)." "Birde sonuç itibarıyla bir kurumda işlerin yürüyebilmesi için mutlaka disiplin olması lazım. Kuralların işlemesi lazım. Uyulması lazım. Yani herkes bunları yaptığı takdirde sorunlar daha küçük olacaktır (G15)." "Öncelikle okulları idare edecek insanların lider ruhlu, ileriyi görebilen, çıkarlardan uzak, herkesi kucaklayan yapıda ve karakterde olması gerekir. Akademik düzeyi yüksek, analitik düşünme becerisine sahip, işi sadece yönetim olan bireylerden seçilmeli ve tarafsız olmalı (G40)." şeklindedir. Bu görüşlerinde öğretmenler yönetim süreçlerinin sağlıklı işlemesinin çatışmaların okul kültürüne katkı yapacak şekilde yönetilmesinde gerekli olduğunu belirtmektedirler.

Moral Yükseltme: Bu temaya ait görüşler ise şöyledir. *"Sadece ceza yöntemi değil ödül yöntemini de ağırlık veririm. Yani tamam suçu olana ceza verelim ama iyi işler yapanı da ödüllendirmek lazım diye düşünüyorum yani (G05)." "Gidip de yani ben böyle idareci dedim ya insanlara bir kere güven verecek. Artı adaletli olduğunu gösterecek. Herkese eşit davrandığını gösterecek. Kim haklıysa okul için kim uğraşıyorsa onu biraz daha önplana çıkartarak anlatabildim mi? Takdir edici şeyler yapabilmeli. Yani bu olursa da okullarda problem kalmaz yani (Gl 6)." "Adalet, moral yükseltme ve empati ile bizdeki çatışmalar için yeterli olacaktır (G22)." "Ana/iz-sentez, moral yükseltme, planlama, adaletli davranma, empati kurma, mevzuatı uygulama hepsinin gerekli olduğunu düşünmekteyim (G29)." "Öncelikli olarak adaletli davranma, analiz-sentez, planlama, moral yükseltme yapılabilecekler arasında sayılabilir (G30)." "Analiz- Sentez, moral yükseltme, adaletli davranma, empati kurma, okulun verdiği eğitimin niteliğine uygun eğitici çalışmalara ağırlık v<{rilmesi lazım (G34)."\ "Moral yükseltme, planlama, adaletli davranma, empati kurma ile (G35)." "Empati kurma, moral yükseltme, Analiz sentez kullanılabilir (G36)."* Bu görüşlerle moral yükseltmenin çatışmanın olumlu yönetilmesine katkısı olduğu belirtilmektedir.

Görüşme: Bu temaya ait görüşler şu şekilde sıralanabilir. *"Öncelikle bu şeylerin uygun ortamda konuşulması. Toplantı yapılabilir. Toplantıda herkes kendi düşüncelerini, işte yönetmelikler, kanunlar doğrulturunda ortaya koyar. Orda bir, uzlaşmacı bir şekilde olaylar daha kurum kültürüne yakışan şekilde çözülebilir. Ama kişisel bazda kalırsa bu iş, böyle uluorta bir yerde insanlar birbirleriyle çatışma yaşarlarsa bu kurum kültürüne daha çok zarar verir (G02)." "Yani, bağdaştırıcı olabilecek her şey yapılabilir. Hani nedir? İki taraf çatışıyorsa, iki tarafta dinlenir. Muhakkak anlaşamadıkları noktayı bir üçüncü kişi bağdaştırıcı bir pozisyonda olabilir. O anlıktır o çatışma mesela. İyi davranmayla hepsi çözülebilir. Tarafsız bir kişinin liderliğinde yapılan bir toplantıyla. Güvenilir kişilerin, iki tarafında kabul ettiği kişilerin, bağdaştırıcı rol oynaması çözer (G06)." "Toplantılarda herkes medenice, cesurca fikrini söyleyip karşı tarafın yanlışını söyleyip, kendi yanlışını kabul ederse bunu idarecide öğretmende çünkü öğretmenlerde dahildir. Karşı tarafı suçlarken kendi hatalarını da söyleyerek, yani, suçlamayacak. Ondan kaynaklanan nedenleri de ortaya koyacak, kendinden kaynaklanan nedenleri de herkes ortaya*

koyacak ve bunu herkes söyleyecek. Herkes bir orta noktada buluşursa sorun çözülür (GOB)." "bir defa çatışmaya sebep olan unsurların olabildiğince şeffaf bir şekilde, net bir şekilde taraflar ve üçüncü taraflarla oturup müzakere edilmesi gerekir. Konuşulması lazım. Tüm detaylı bir şekilde konuşulması gerekiyor. Herkes kendi düşüncesini olabildiğince net bir şekilde herkesin olduğu bir atmosfer içersinde, ikili diyaloglarla değil de herkesin olduğu bir okul ortamında özellikle oturup kanuşulması gerekiyor. Netleşilmesi lazım ki o problem köklerine, en azından o atmosferde bir daha olmamak kaydıyla çözülebilsin. Elbette problemler devam edecek ama tek yolu müzakere oturup konuşma, tartışmadır (G09)." "Var olan bir problemde kitleye haber vermeden birebir görüşmelerle çözebilir. Yani daha büyümesini engellemek için (G14). " "Müdür iki tarafı da çekerek konuştuğu zaman bu problem halledilir. Yani arkalardan ikili görüşmelerden ziyade, ortamda 'Kardeşim bak probleminiz nedir? Ya bir probleminiz varsa burada tartışıp konuşalım. Böyle bir şey yok burada. Bunu görmedim. Yani nedir? Birileri gider başka yerde konuşur. Öbürleri gider başka yerde konuşur. Sorun bu sefer ne olur? Kemikleşir. Bir araya gelmek. Herkes mesela eteğindeki taşı dökme diye bir şey var ya. İdarece bunu yapabilir yani. Ama yok burada. Yani daha çok o gidiyor kendi taraflı söylüyor. Öbürü gidiyor kendi taraflı söylüyor. Halbuki açık açık bir ortamda idareci onu sağlayabilse o güveni verebilse bak. O *güveni verebilse çok rahatlıkla herkes özgürce ifadesini söylediği zamanda çatışmada ortadan kalkar (Gl6)." "Görüşürdüm. Toplantı yapardım. Herkes fikrini ortaya koyardı. Sonuçlar tartışılırdı. Karar alınırdı. Demokratik bir şekilde sonuca ulaşılırdı (G18). "* Öğretmenler çatışmanın olumlu şekilde sonuçlanması için görüşme yapılması gerekliliği konusunda görüş belirtmektedirler.

Planlama: Bu tema için belirtilen görüşler, *"Şimdi bazı sorunlar çatışan taraflar tarafından çözülebilinir. Ancak çatışan taraflarca çözülebilecek sorunlardır. Ama şimdi okulumuzda yönetimsel bazda tedbirler alabilecekken bu tedbirler alınmıyor. Burada en büyük eksiklik okul idareleri, okul idaresi görevleri tam tanımlayamıyor. Yanifulü görevler veriyor (G12). " "Analiz -Sentez, empati yapma sonra planlama ve adaletli davranma şeklinde olmalı diye düşünürüm (G25)." "Her çalışanın güçlü ve zayıf yönlerine; bireysel farklılıklarına göre planlamaların yapılması verimliliği artıracağından, performansa yönelik çatışmaları asgari düzeye indirebilir (G31)."*

"İyi bir planlama yapılmalı (G32)." şeklindedir. Planlamanın çatışmayı önleme için önemini belirtmektedirler.

Mevzuatı kullanma: Temaya ait öğretmen görüşleri, *"Toplantıda herkes kendi düşüncelerini, işte yönetmelikler, kanunlar doğru/turunda ortaya koyar (G02)." "Diğerlerini ise; empati kurma, moral yükseltme, analiz-sentez ve mevzuat uygulama olarak sıralayabilirim (G23)." "Görevini yapmayanlara mevzuatın dediği yapılmalıdır. Okulda eğitimi aksatan öğrencilere mevzuat uygulanmalıdır. Öğretmenlerin okulda mesai saatlerinde bulunması sağlanmalıdır (G37)."* şeklindedir. Bu görüşlerle mevzuat kullanımının çatışmanın olumlu sonuçlanmasına katkısı belirtilmektedir.

Hoşgörü: Bu temaya ait öğretmen görüşleri ise şu şekildedir. *"Çatışmaları okul kültürüne olumlu katkı yapacak şekilde değerlendirmek için. İşte çatışmanın gerçi çeşidi ve konusu da önemli burada ama. Yapılabilecekler en doğru şey herhalde, bu işten bir kurum olarak nasıl yararlanalım, Örneğin. İşte İngilizceden, işte matematikten, ekstra kurs açılmak isteniyor. Diğer öğretmenler vakit ayırmak istemiyorsa, buna kimler vakit ayırabilir. işte durumu hangi öğrencilerimizin bizim daha çok kursla, işte ek derse ihtiyaçları vardır diye, düşünülür. O insanların bu işi yapmaları sağlanır. Fedakarlık yapabilecek insanlar bulunmaya çalışılır (GOJ)." "Herkesin sorunları eşit değerle, saygı ile dinlendiğinde ve bir çözüm üretmek için daha kötü bir duruma gelmemesi için örgütün dağılmasına değil de birleşmesine dönük bir çaba ve niyette olduğunda apayrı olur. Birleştirici olmalıdır (G07)." "Şimdi tabi herkes bir kere hoşgörülü olmalı (Gl5)." "Yöneticilere düşen sorumluluklardan biri de; sadece sonuçta ortaya çıkacak işin tanımını yapıp kenara çekilmek olmamalıdır. Aynı zamanda tüm iş akışında, çalışanların iletişim biçimlerine ve ara değerlendirmeler yoluyla hizmet üretimi süreçlerine katkı sağlanması önemsenmelidir (G31)."* Bu görüşlerinde öğretmenler hoşgörünün çatışmaların olumlu çözümünde kullanılması gerekliliğini belirtmektedirler.

Durumsal: Bu tema ile ilgili görüşler şu şekildedir. *"Menfaat çatışmasıysa, o zaman ortaya bir adalet getirmeye çalışmak lazım. Menfaat çatışmalarını bertaraf etmek lazım. Yok işte egoların, kişisel farklılıkların, kültürel farklılıkların, okul kültürünü veya işte çalışma ortamının kültürünü, iklimini etkilemesine engel olmak için, tedbirler almayı sağlar, çatışma. Eğer çatışma sonucunda ders çıkartıp, bu tedbirleri*

azıp, bir daha bu çatışmaların olmasını engelleyebiliyorsak, asılında, 'o çatışmada iyi ki olmuş, faydalı da olmuş' denilebilinir (003). " "Bu çatışmanın özelliğine göre, o anki durumuna göre farklılık gösterir. O çatışma neyse ona göre bir tavır almak gerekir: Bu öğretmenlerin diyelim ki derse geç gelme konusunda okul idaresi ile çatışma varsa okuldaki en yetkili kişinin buna çözüm bulması, gerekiyorsa mevzuatı işletmesi gerekiyor. Kişisel... İki kişi arasında kişisel bir olay varsa. Bir husumet veya ne bileyim tartışma, kavgaya varan farklı şekiller varsa tarafları olumlu bir şekilde dinleyip o kişiyi işine motive etmesi gerekiyor. Olayı çözüp bir an önce işine motive etmesi lazım. Okulun çalışma yapısında neyse, işleyişi neyse ona göre tutum takınması gerekiyor (020)." Öğretmenler çatışmanın olumlu sonuçlanması için durumsal davranmanın gerekliliğini belirtmektedir.

Karara Katma: Bu temaya it görüşler ise, *"Şimdi benim önerilerim şöyle olabilir. Şimdi okul idaresi bir şey yapacağı zaman ilk önce kafasında bunu zaten yapıyor. Bu olmak zorunda gibi. Kafasında onu oluşturuyor. Öğretmenler odasına geldi mi bir nevi dikte gibi olmuş oluyor. Bundan dolayı da iyi bir çatışma ortamı veya fikir tartışmaları ortaya çıkmıyor: Ama müdür bey direk şöyle gelmiş olsaydı bence veya okul idaresi 'Arkadaşlar biz şöyle, şöyle, şöyle bir düşüncemiz var. Bu konuda sizin görüşlerinizi alıyoruz' deyip almış olsalar biraz daha iyi olur. Bunları ara ara yapıyorlar ama ağırlıklı değil. Ağırlıklı olarak bunları yapmış olsalar o zaman çatışma ortamından güzel şeyler çıkar. Fikirlerini herkes söyleyebilir. Aykırı düşüncelerde olabilir. Aykırı düşüncelere insanoğlunun genel yapısı var zaten aykırı düşüncelere hemen sabredemez cevap vermeye çalışır. Sonuna kadar dinlemeyebilir. Kararlar ortak alınmış olsa daha farklı bir ortam olur (O10). " "Son karar yönetici konumundakilerde olsa bile; istişare kültürünün kurum kimliğine yönelik olumlu algıları güçlendireceği ve aidiyet duygusunu pekiştireceği unutulmamalıdır (031)."* şeklindedir. Kararlara katılımın çatışmaların olumlu sonuçlanması ve okul kültürüne katkı için gerekli olduğu belirtilmektedir.

Zamana Yayma: Bu konuda *"İlk önce bu iş zamana bırakılır. Bakalım kendi aralarında ne yapıyor? Ben öyle yaparım. Ben olsam öyle yaparım (004). "* şeklinde öğretmen görüşü mevcuttur. Bu görüş ile öğretmen çatışmanın zamana bırakılarak kendiliğinden çözümlenmesini beklemek gerektiğini belirtmektedir.

14. Türkiye ile burayı kıyasladığınız zaman çatışmaların yaşanma sıklığı ve çözülme şekli açısından hangi tarafı daha olumlu görüyorsunuz?

Tablo 19. Türkiye ile burayı kıyasladığınız zaman çatışmaların yaşanma sıklığı v~ çözülme şekli açısından hangi tarafı daha olumlu görüyorsunuz?

Tema	f	Kod/Katılımcı	f
Neden	40	Çıkar (G03,G08,G14,G20,G22,G26,G28,G36)	8
		Örgüt Amacı (G07,Gl2,G20,G21,G28)	5
		Formal (G03,G 14,G28,G31)	4
		Büyüklük (G02,G08,G14)	3
		İdeolojik (G14,G26,G27,G34)	4
		Siyasi (G04,G05,G07,G39)	4
		Adaletsizlikler (G04,G06)	2
		Basit Şeyler (G16)	1
		Çeşitli (G 15)	1
		Değişim (G 12)	1
		Ortak Sosyal Alan (G04)	1
		Öğrenci (GOS)	1
		Saygı (GOS)	1
		Türkiyeli (G23)	1
		Yaptırımın Olmayışı (G20)	1
		Branşa Baskı (G40)	1
Çözüm	29	Mevzuat (G01,G08,G09,Gl2,Gl5,Gl6,G26,G28, G38,G39)	10
		Kurumsallaşma (GI 1,G12,Gl 7,G18)	4
		İletişim (G02,G09,G34)	3
		Uzlaşma (G06,G07,G39)	3
		Yönetimi (GOl,G 17)	2
		Denetim (G05,G07)	1
		Hakemlik (G 16)	1
		Hukuk (G07)	1
		Kararlara Katılım (GlO)	1
		Kaynaşma (G18)	1
		Sendika (G26)	1
		Vizyon (G08)	1
Tutum	12	Kaçınma (G09,G22,G32)	3
		Demokratiklik (G22,G28)	2
		Sonuç Alma (G12,G20)	2
		Şiddet (G07,G08)	2
		Aidiyet (G10,G23)	1
		Yönetim	1
Fark Yok	6	Fark Yok (G03,G04,G08,Gl8,Gl9,G30)	6

Tablo 19'un devamı

Sonuç	4	Derinleşme (G15,G16)	2
		Kazanan Taraf (G38)	1
		Süre (G25)	1
Sıklık	4	Sıklık (GOI,G23,G25,G35,G38,G39)	6
Düzey	2	Düzey (G15,G27)	2

Araştırmanın ikinci sorusana ilişkin araştırmaya katılan 40 öğretmenin görüşleri Tablo-19' de belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Türkiye ile Kıbrıs arasında çatışma bağlamında kıyaslamada ortaya çıkan :farklar 7 tema altında toplanmıştır. Bunlar; Neden (40), Çözüm (30), Tutum (12), Fark Yok (6), Sıklık (4), Sonuç (4), ve Düzey (2) şeklindedir. Bu temaları oluşturan kodlar, frekansları ve öğretmen görüşleri şekildedir.

:Neden: Bu temayı oluşturan kodlar Çıkar. (8), Örgüt Amacı (5), Formal (4), ;şüyüklük (3), İdeolojik (4), Siyaşi (4), Adaletsizljkler (2), Basit Şeyler (1), Çeşitli (1), Değişim (1), Ortak Sosyal Alan (1), Öğrenci (1), Saygı (1), Türkiyeli (1), yaptırımın Olmayışı (1) ve Branşa Baskı (1) şeklindedir.

Çıkar: Bu koda ait öğretmen görüşleri şu şekildedir. *"Ama buradaki menfaat çatışması çok daha fazla. Türkiye'de insanlar dediğim gibi kendi menfaatinden vazgeçip başkasının gönlünün olmasını kabul edebiliyorlar. Fedakarlıklar çok fazla. Burada ufak tefek şeyler için bile insanlar birbirlerini çok rahatlıkla kırabiliyorlar. Türkiye'de o yok. Ha tabi bu genellemelerin hepsi yanlışta. Ha, neticede genelleme yaptığımızda hepsi mutlak doğru olacak diye bir durum yok. Bana göresi böyle. Türkiye'de fedakarlıklar daha fazla oluyor. Türkiye'de belki de, insanlar birbirinden daha çok korkuyor, çekiniyor da olabilir. Tam bilmiyorum (G03)." "Ben orada da yani bilmiyorum şu ana kadar gördüğüm menfaat diyebileceğim yada çıkar çatışması olarak görüyorum. Buna kişisel çıkar diyebilirsin, ekonomik çıkar. Türkiye 'deki/erin daha çok öyle. Burada ekonomik değil kişisel çıkar. Ama Türkiye 'de ekonomik çıkarda giriyor işin içine. (Çünkü ek ders var) Yani, Çünkü orada öyle bir durum söz konusu. Başkada çok fazla birçok alanda var ama kayda değer olduğunu düşünmüyorum (G08)." "Burada daha çok insanlar. Türkiye 'de mesela çıkar çatışmaları çok olur. Özellikle ne bileyim mesela ücretler konusunda. Türkiye 'de ek ders ücreti olayı vardır. Oralarda daha fazla insanlar der/erde daha fazla ücret*

alayım. İşte sen derse gir ben derse giremem, girmem gibisinden yani daha çok ücret odaklı şeyler. Çatışma olur. Burada tam tersi işte o ders zor o ders işte karmaşık o ders bilmem ne ben girmek istemiyorum. Ötekisi ben girmek istemiyorum. O şekilde yani hani ücretleri sabit olduğu için mesela. Menfaatten ziyade tabi sonuçta oda menfaate bakıyor da işte dersin zorluğundan dolayı kendince. Halbuki hepsi aynı. Derse ben gireyim girmeyeyim. Sen gir ben girmeyim gibisinden çatışmalar oluyor. Hani yapı farklılıklarından dolayı orada ücret için çatışma oluyor. Burada belki daha küçük sınıf daha problemsiz olan sınıfın dersine gireyim gibi şeyler olabiliyor (020). " "Burada ise kişisel çıkarlar ve kültürelfarklıhklar ön plandadır. Burada değişmeyen çatışma sebepleri her yıl aynı dönemlerde tekrarlana durmaktadır. Son saatte ders almamak, seçmeli derslerde istediği öğrencileri almak, ders saatlerinin dağılımını kendine göre dizayn etmek gibi (026)." "Türkiye/de kişisel çıkarlar mesela daha ön plana çıkma, görevde yükselme ve bunun gibi (036)." Öğretmenler Türkiye ve Kıbrıs'ta yaşanan çatışmalar arasında çıkar temalı farklar olduğunu belirtmektedirler. Türkiye'de öğretmenlere maaş karşılığı ders dışında girdiği derslerin ücretli olması nedeniyle ekonomik çıkar amaçlı çatışmaların varlığı yanında Kıbrıs'ta daha çok kişisel çıkar amaçlı çatışmaların olduğu belirtilmektedir.

Örgüt Amacı: Bu tema ile ilgili öğretmen görüşleri şu şekildedir. *"Vallahi Türkiye'de, nasıl söyleyelim onu? Türkiye'de yani çatışma sadece bir sorun olarak değil de çözüm için de çatışma olabilir mesela. Yani bir karar alınacak, olumlu tartışma anlamında bir şey. Türkiye'de böyle bir bu tip şeyler daha çok mesela. Burada bu şeyler daha az. Burada daha çok çıkar amaçlı, Türkiye'de daha örgütün amacına yönelik diyebiliriz (007). " "İdaremizin demokratikliğine baktığımızda; Buradakiler okul yapıları daha küçük olduğu için daha demokratik bir yapı özelliği gösteriyorlar. Ama bizim öğretmenler kurulu diye bir yapımız var. Bu kurul çoğu okulda çok sıkı bir şekilde işliyor. Öğretmenler kurulunda alınan bir karar okul için geçerli bir kuraldır. Bir uygulamadır. Bir çalışmadır. Türkiye için geçerli bu durum. Ama burada öğretmenler kurulunda alınan bir karar genellikle çok küçük kararlardır. Çok küçük önemsiz kararlardır. Veya genel geçer, alışılagelmiş durumlardır. Özel bir durum için özel bir karar genellikle alınmaz. Zaten özel durumlar hiç getirilmez öğretmenler kuruluna. Yani bu özel durum sadece ve sadece nedir? Bir öğretmenin çocuğu olmuştur. Ona ne yapalım gibi bir şeydir. Başka bir*

şey yok. Bir yemeğe gideceksek nasıl bir organizasyon yapalım? Budur. {Yani görev, okulun amacına yönelik değil. Görev odaklı değil.) Ha, görev odaklı değil. Daha çok şey odaklı. Yani okulun gelişmesi, kalkınması, büyümesi, daha ileriye gitmesi için ekip çalışması mantığında bir çalışma yok. Okul idaresi bir irade ortaya koyuyor burada. İşte bu işi yapacak kim var? Ali, Veli, Mehmet var. Ve işler yapılıyor (G12)." "Okulun örgütsel işleyişi açısından Türkiye'de daha fazla biraz daha işler yupılsın diye biraz daha fazla çatışma oluyor. İş odaklı. Buradaki kişisel, bireysel işte vurdumduymazlıktan kaynaklı. Yani birisi bir işi önemsiyor diğeri ona nazaran cJnemsemiyor. Hiç önemsemiyor yada. Önemseyen kişi ile önemsemeyen kişi arasında işle ilgili çatışmalar olabiliyor. Bakış açıları farklı olduğu için (G20) ." YNormalde daha fazla nüfusun ve daha çok bölgesel farklılıkların olduğu yer Türkiye. Yani siz birçok Hürriyet Endüstri Meslek Lisesini örnek vereyim size. Yada Tophane Endüstri Meslek Lisesi. Bunlar 350 civarında öğretmen bulunan okullar. 350 çok büyük bir sayı. Ama diyelirı burada da, 8-10-15 kişilik okullar var. Daha çok. Enteresan olan buradaki 15 kişilik okulun çatışma hususlarının daha fazla olması. Halbuki o 350 kişiden, Türkiye için söylüyorum. Değişik mensubiyetler, değişik bölge insanı olmak gibi birçok şey var orada. Ama orda hedefe kilitlenmek sanki daha çok önde. Yani kurumsal kültür sanki daha gelişmiş. Yani örgütsel amaç için daha ziyade çatışmalar oluyor, sanki daha çok orda. Liderler çok önemli tabi. Orada liderler baya bir işin ehli. Hedef odaklı, okul amaçlı gidiyor. Yani burada durumsallık daha çok geçerli. Yani sabah kalktığında liderin o güne dair bilgisayarında, ajandasında, planlanmış bir not, bir hedef, bir iyileştirme. Yani o kaizen modeli vardır. İşte küçük adımlarla iyileştirmek. Böyle bir şey yoktur. Ama Türkiye'deki okullar işte o 350 kişilik mevcuda dönerseniz aşağı yukarı bunun 340, 345'i aynı noktaya kenetlenmiştir. Yani kişisel rahatsızlığı olanlar, ufak-tefek fireler hariç herkes farklılığını bir yana bırakıp bir şeye. Herkes lideri sevmeyebilir. Herkes birbirini sevmeyebilir filan belki ama. Profesyonel manada ora daha çok işe sarılır. Burada ise daha oraya çok var. Maalesef yani Çatışmalarda bu yüzden çok farklılaşıyor. Farklı ve havada, boşuna tartışma. Şöyle bir çatışma konusu düşünün. Yada bir kişiyi ele alın. Bu çatışmada diyelim ki savunduğu düşünceyi üç ay sonra aynı olay zuhur ettiğinde tam tersini savunabiliyor. Şey yok yani zemin. Tutarlılıkta yok (G21)." "Ama çatışmalarında daha çok kendi menfaatleri ön planda çalıştıkları

kurum/ara fayda sağlama ve saygı gösterme düzeyleri Türkiye ye göre daha düşük (G28). " Öğretmenler Kıbrıs'ta örgütsel amaçtan uzak olunduğu, kişisel çatışmaların daha yoğun yaşandığını, Türkiye'de ise çatışmalar örgüt amacının daha ön planda olg.uğu çatışmalar olduğu belirtmektedirler.

Fôrmal: Bu temaya ait öğretmen görüşleri şunlardır. *"Burada insanlar birbirlerine karşı daha sıcaklar. Daha böyle işte herkes birbirine selam veriyor. Herkes birbirine karşı mesafeli davranıyor. Ama burada insanlar Türkiyeye göre çok daha da menfaatçi. Türkiye'de adam başka bir arkadaşının iyiliği için kendi menfaatinden vtızgeçiyor. Türkiye'de de buranın tam tersi olarak, çok yüz göz olunuyor. Türkiye'de ç.ok yüz göz olunuyor bazen. Bazen de çok mesafeli olunuyor. Burada herkes birbirine karşı mesafeli davranıyor. Yani, çok aşırı bir samimiyetle, işle samimiyeti blrbirine karıştırmamaya özen gösteriyorlar sanki (G03)." "Öncelikle şunu sôyleyebilirim ki; Türkiye ile karşılaştırıldığında, Kuzey Kıbrıs 'ta kişisel ilişkiler iş ortamında daha belirgin hissedilmektedir. Hizmet alan ve hizmet veren insanların büyük bir kısmının, günlük yaşam içerisinde birden çok mesleki ve sosyal rol gereği lfarşılaştıklarını görebiliyorsunuz. Böyle bir durum, mesleki statülerin gerektirdiği rollerin icra edilmesini güçleştirebilmektedir. Bu güçlük hem personeller arasındaki, hem de yöneticilerle personeller arasındaki bazı çatışmaların kaynağı olabilmektedir. Olumsuz etiketlenme/erin ve sosyal yaşama ilişkin spekülasyonların daha kolay ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Bu nedenle bence en önemli farklılıklar, sosyo-coğrafik özelliklerin ürünü olarak ortaya çıkmaktadır (G31)."*

Büyüklük: Bu koda ait öğretmen görüşleri şunlardır. *"Çatışmaların yaşandığı toplum olarak. Bir tarafta küçük bir toplum, bir tarafta kocaman bir toplum. Küçük yerde çatışma daha çok göze batıyor. Yani belki Türkiye'de çok büyük olduğu için göze çok batmıyor diyeceğim. Ama sonuçta Kıbrıs'ta küçük bir toplumda günde çok fazla çatışmaya şahit olabiliyorsunuz. Burada biraz göze batıyor. Küçük yer olduğu için biraz daha göze batar bir nokta var (G02)." "Ama Türkiye'de daha okullar kalabalık olduğu için sıkıntıların daha çok büyük olduğunu düşünüyorum aslında. O anlamda. Ama okulların böyle küçük okullardan daha sıkıntılı olduğunu düşünmüyorum (G08)." "Türkiye'de zaten çalıştığınız kurumdaki çalışan sayısı fazla. Gruplaşmada fazla. Bakın orada gruplaşma olayı vardır. Yani üçer beşer kişilik gruplar oluşur. O burada böyle bir imkânınız olmuyor. Küçük toplumlarda.*

Küçük okullarda gruplaşma şansınız olmuyor. Zaten herkes bir şekilde birbirine mecbur kalıyor. Türkiye'de yönetici kendine göre belli bir grup oluşturuyor. Mesela her öğretmenle muhatap olmuyor. İşte o bahsettiğim gruptaki kendini ön plana çıkartmış insanlar diyalog kurarak kurumu ayakta tutmaya çalışıyor. Buradaki yönetici herkesle samimi olmak zorunda. Herkesi tanıyor. Eksiklerini artılarını biliyor. (Orada doğal liderleri mi kullanıyor?) Genelde o mantıkla yaklaşılıyor olaylara. Yada diyor işte, "şu kadar insan benim yanımda olsa ben bu okulu daha ileri götürebilirim" diyor müdür. Herkesi dahil etmeyebiliyor. Okul gelişiminde. Ama buradaki müdür herkesi dahil etmek zorunda. Küçük bir yer. Öyle bir karşılaştırma yapabiliriz (GJ4)." Öğretmenler ülke ve okul büyüklüklerinin farklı olmasının çatışmaların farklılaşmasına neden olduğunu belirtmektedir.

İdeolojik: Bu koda ait görüşler, *"Türkiye'deki çatışmalar genelde çıkardan çok ideolojik veya başka bir sebepten olabilir. Buradaki de ya ekonomiktir. Veyahuttu işte güç sarf-ederken o az bu çok olayındandtr. Yoksa ideolojik bir çatışma burada görmedim (GI4)." "Türkiye'de çatışmalar daha çok ideolojik temellidir (G26)." "Burada sendikaların ideolojik yaklaşımından kaynaklanan çatışmalar ön plana çıkmaktadır. Çözüm ön yargıları giderecek samimi politikalar izlenmeli. Şeffaf olunmalı. Taraflar doğru bilgilendirilmelidir (G34)." "Türkiye'de taraflar daha sert çatışmalar yaşayabiliyorlar. İdareci ve öğretmenler arasında ideolojik olarak büyük çatışmalar yaşanıyor. Burada kendi aralarında ideolojik olarak pek çatışma yaşamıyorlar, tek bir sendika ve tek bir yaklaşım anlayışı olduğu için çok büyük çatışmalar olmuyor çünkü sendika ne derse o yapılıyor kimse sesini çıkarmıyor (G27)."* şeklindedir. Öğretmenler ideolojik çatışmaların Türkiye'de daha fazla olduğu, Kıbrıs'ta ise ideolojik temelli sendika kaynaklı çatışmaların varlığından bahsetmektedirler.

Siyasi: Bu koda ait görüşler ise, *"Belki yanlı davranıyordur. O da siyasidir. Ya şimdi birinin siyasette kolu fazladır. Öbürünün azdır. Onu yani. Benim gördüğüm artık... (Burada siyaset mi veriyor.) Siyasi davranıyorlar daha çok. Ben böyle anlıyorum. Bilmiyorum bir başkası başka gözlemlemiş onu bilmiyorum (G04)." "Türkiye'de daha ziyade şey var. Kıskançlık yada çekememezlik gibi şeyler var. Deneyimim yani. On beş yıllık müdürlüğümde. Bir arkadaş yüksek lisans yapar. Ya işte onu biraz çekemez. Ama Türkiye'de genelde öğretmenler arasında çatışmada şu*

Olabilir. Bir grup idare tarafını tutuyorsa, hani siyasi olarak söylüyorum bunu bende. Yani Kıbrıs 'ta siyasi bir çatışma, pek göremedim ama Türkiye 'de siyasi çatışma oluyor. Siyasi. Daha çok siyasi. Bir grupta idareye cephe alır. Alıyor yani. Türkiye 'de. Ama görevini yapar yani. Onu gördüm. Görevini ihmal etmez. Ama fazladan yapılacak işlerde, okul lehine fazladan yapılacak işlerde, diyelim ki hafta sonu ya kutlanacak bir anma töreninde görev alacak öğretmenler dediğin zaman, işte o muhalif olan öğretmen grubu o işin içine girmiyor o zaman. Ama kendi görevini yapıyor mu dersen, yapıyor. Dersine gir çok iyi. Hatta daha da iyi yapıyor. Yani okul idaresine açık vermeyeyim diye, öbürlerinden çok daha iyi ders anlatıyor. Daha iyi hazırlık yaparak giriyor. Onları da gözlemledim Türkiye 'de (G05)." "Bazı konularda daha fazla var. Bazı konularda burada eksik, Türkiye 'de daha fazla var. Bu şekilde söyleyebiliriz. Yani siyasi çatışmalar burada daha çok (G07)." "Türkiye de genelde farklı siyasi görüşlere sahip kişilerin farklı yorumlamalar yapmalarından kaynaklanır- (G39)." Şeklindedir. Öğretmenler hem Kıbrıs ve hem de Türkiye'de siyasi çatışmaların varlığından bahsetmekle birlikte Türkiye'de daha çok siyasi çatışmaların olduğunu belirtmektedirler.

Adaletsizlikler: Bu koda ait görüşler, *"Şimdi oradaki Türkiye'deki çatışma nasıl çözümlenebilir? Benim fikrimi soruyorsun. Her şeyden önce, yöneticinin adaletli olması lazım. Yanlı davranıyorlar. Burada bize karşı yanlı davranma yok. Kendi aralarında yapıyorlar (G02)." "Türkiye 'de de idarenin özellikle dengeli olması gerekiyor. Adaletli davranması. Hem öğrenci ve hem öğretmen arasında diyalogunun çok iyi olması gerekiyor. Böyle olursa, öğretmen idareciye güvenirse çok güzel bir ortam olur. Bunları yaşadık yani biz. Biz idarecilik yaptığımızda, öğretmenin hakkı yenmediğinde, adaletli davranıldığında işler yolunda gidiyor (G06)."* Şekildedir.

Basit Şeyler: Bu koda ait görüşler ise *"Burada biraz daha basit şeylerle çatışma olmayabiliyor. Yani biraz daha işte nedir? Basit şeylerde bir programda şurda hurda çok fazla belki olmuyor. Söyleniyordur. Veya müdür izah ediyordur. Tamam mı? Böyle çok basit şeylerden belki çatışma oluyor ama o çatışmada çok çabuk unutuluyor. Basit olduğundan dolayı büyütülmüyor yani (G16)."* şeklindedir.

Çeşitli: Öğretmenlerden birinin bu koda ait görüşü şu şekildedir. *"Türkiye 'de yani bana göre çatışma çeşitleri çok daha fazla. Yani kişiler işte siyasi görüşlerinden*

dolayı çatışırlar. Ne bileyim ücretten dolayı. Veya idare ile çatışırlar. Veya idare öğretmenlerle çatışır. Türkiye'de hani çatışma oranı daha yüksek. Düzey daha yüksek: Çeşitleri daha fazla. Yani en azından burada insanlar tamam çatışır ama daha sonra o çatışan insanlar oturup birlikte kahve. içip gülebiliyorlar. Yani o çatışma ortamı kısa bir süre sonra tekrar düzelebiliyor. Türkiye'de olay tabiri caizse sanki kan davasına dönüşüyor böyle. Yani kısa sürede çözülmüyor. Hatta daha da büyüyor işte. Birbirini şikâyet etmeler. İşte daha üst makamlara götürmeler filan şeklinde. Burada öyle bir şey yok. Buradaki yani ortam bana göre daha iyi gibi. Türkiye'de bu sıkıntı var. Yani insanlar işte, ek ders alamadıkları için idareyle öğretmen arasında çatışma olur. Veya işte idare de büyük bir nasıl söyleyeyim böyle hiyerarşik yapıya uyulmadığı zamanlar hemen tavrını ortaya koyar. Yani bir şey yap böyle hoşgörü biraz daha az gibi. İdareden öğretmenlere olan hoşgörü az gibi yani böyle (015)." Öğretmen bu görüşü ile Türkiye'de çatışma çeşitliliğinin daha fazla olduğu belirtmektedir.

Değişim: Bu koda ait öğretmen görüşü şudur. *"Türkiye'de daha çok tabandan gelen bir şey var. Taban bir istek ortaya koyuyor. Bir azim koyuyor. Okul idaresi eğer buna uyum sağlayacak çalışkan bir idareyse çok verimli işler ortaya çıkıyor. Değilse düşük verimli işler ortaya çıkıyor. Ben bunu Türkiye'de çok yaşadım. Hem Antalya'da, hem Konya'da, hem Ankara'da, hem Gaziantep'te değişik değişik okullarda görme olanağım oldu. Türkiye'de genellikle şeyler tabandan başlar, hareketler, çalışmalar, hızlanmalar, görevlendirme, görev alma şeyleri. Burada ise tavandan başlar. Dolayısıyla burada taban kendisi proje üretme konusunda sorun yaşıyor. Kendisi proje üretemiyor. Fikir üretemiyor. Bir takım şeyler üretemiyor. Ve yöneticilerde bu anlamda bence zayıf kalıyor çok iyi bir yönetimse ancak iyi imkan bulursa bir şeyler yapıyor. Zaten iş, çalışma anlayışları da bu. Mesela okul aile birliklerini bir araya getirip çalışma mantığı tek şudur. Öğrencilere ders verelim. Dersten dolayı şu kadar para gelsin. Bu paranın bir kısmı okula kalsın. Okul para toplasın. Yada piyango yapalım. Piyangodan dolayı okula para gelsin. Okulun kasasına para konsun. Veya bir pikniğe gidilecekse 3 lira alınacaksa, 10 lira alalım. 3 lira masraf olsun. Gerisi okula kalsın. Temel olarak bu mantık var. Velileri harekete geçirip onları eyleme geçirip, kendi çocuklarının okuluna sahip çıkartma, bunun için velilerin enerjilerini, kapasitelerini kullanma türü şeyleri bence yetersiz.*

Bunu ne Lefkoşa'daki anaokullarında gördüm. Anaokulunda gördüm. Buradaki kızımin okuduğu ilkokulda gördüm. Ne çalıştığım ilkokulda gördüm. Ne diğer okullarda gördüm (012)." Öğretmen bu görüşünde Türkiye'de değişim isteğinin tabandan geldiğini, okul idaresinin değişim isteğine uyum sağlaması halinde çok verimli işler ortaya çıktığını, Kıbrıs'ta ise tabanın değişim isteğinin olmadığını, yöneticilerin beceri ve imkanları ölçüsünde değişim gerçekleştirebildiğini, belirtmektedir.

Ortak Sosyal Alan: Bu kodla ilgili öğretmen görüşü ise *"Burada adamlar öyleye kadar okuldalar. Değil mi? Ondan sonra ne yapar? Gider evine. Kimle çatışacak? Yani beş saat birinin, üç saat diğerinin dersi var. Beş saat, üç saat dersi vardır. Sonra çeker gider. Çok karşılaşmadıkları için sorun daha az olur. Adam Türkiye'de on saat ders alırsın. Veyahutta nedir yakınlarda oturuyoruz. Birbirimizi tanıyoruz. Sosyal çevre de aynı. Sosyal çevrede oluşuyor. Bunun da arasında fısıltı gazeteleri de daha çok. Dedikodu oluyor (G04)."* Şeklindedir.

Öğrenci: Bu koda ait görüş belirten bir öğretmenin söyledikleri şunladır. *"Bu sorumsuzluk ortaya çıkartıyor ve gelecek kaygısını yıkıyor. Ya ben okuyamazsam, demin söylediğim olaya tekrar döneceğim, okuyamazsam ne olacak? Babamın malı var. İşte ondan alırım. Evimde olur arabamda olur. Düşüncesi var. Ama Türkiye'de çocuklarda bir gelecek kaygısı var. Yani ben okuyamazsam ne olurum. İşte, bu okulu bitiremezsem, işte iş bulamam. En azından meslek lisesini bitiremezsem iş bulamam. E biraz sonra ben üniversiteyi okursam daha iyi şartlarda iş bulurum düşüncesiyle bir gelecek kaygısı var Türkiye'de ama burada bir gelecek kaygısı yok. Ve sorumluluk duygusu yok. Öğrenci bazında (005).*"Bu görüşünde öğretmen Kıbrıs'taki öğrencilerin hedefsizliğinin ve gelecek kaygısının olmamasının eğitime olan olumsuz yansımalarından bahsetmektedir.

Saygı: Bu koda ait görüşte, *"Burada genel olarak gördüğüm çatışmalar saygıya dayanmayan çatışmalar. Yani, hem öğrenci öğretmen, hem öğretmen idare hem öğrenci idare arasındaki bir saygı olmadığı için çatışma çıkıyor. Öğretmen-öğretmen arasında da saygı yok yani. Yani çatışma çıkması o, onu eleştiriyor yada onu küçük görüyor. Yada selam dahi vermiyor bazı durumlarda. Yani bana göre eksiklik saygıya dayalı (005)."* Şeklindedir. Saygının olmayışının çatışma kaynağı olduğunu belirtmektedir.

Türkiyeli: Bu koda it öğretmen görüşü şu şekildedir. *"Nedenlerin en önemlisi adaletli olmayan yöneticiler, burada da Türkiye'de de ilk sırada bu gelir bence. Daha sonrası burada ki çatışmalarda adaletten sonra kuruma ait olmayışınız da önemlidir. Yani öğretmen listesinde isminiz TC sözleşmeli öğretmen olarak yazılıyor. Yani siz buraya ait değilsiniz ve sizin problemlerinizde özellikle okul yönetimleri ile yaşanan kısımlarında arkanıza baktığınız zaman göreceğiniz, haklı olduğunuzda, destek olabilecek bir merci yok. Bu da sizin tek başınıza olduğunuz hissine kapılmanıza neden olabiliyor. Burada yaşanan çatışmalarda etkili olduğunu düşünüyorum. Sizin burada görev yapmanızdan rahatsız olanlar da haliyle var. Örnek, bir arkadaş belki 3-5 defa sordu aynı soruyu 'hocam siz bizim bakanlıktan ücret almıyorsunuz değil?' diye. Evet, almıyoruz dememize rağmen birkaç defa bu soru ile karşılaştım. Aynı kişi olması açısından-söylüyorum. Farklı kişiler sorsa normal karşılarsınız. Türkiye'de ise siz oraya aitsiniz çatışma yaşasanız da kendiniz çözebiliyorsunuz. Çünkü çatışmanın karşısındaki de biliyor ki sizinle aynı şartlardasınız. O ne yapacağını, siz de ne yapacağınızı biliyorsunuz. Çözüm biraz daha kolay ya da sonuç alınabilecek şekilde oluyor, diye düşünüyorum (G23)."* Bir öğretmen Kıbrıs'taki çatışmalarda kuruma ait hissetmediğini, destek bulamadığını, varlığından rahatsız olunduğunu, Türkiye'de ki çatışmalarda ise aidiyet duygusuyla çatışmada güç kazandığını, bunun çözümü kolaylaştırdığını aktarmaktadır. Öğretmen bu görüşünde Türkiye'den gelmiş olmayı kuruma ait olmama ve kendisine adaletsiz davranılmanın bir gerekçesi olduğunu belirtmektedir.

Yaptırımın Olmayışı: Bu koda ait öğretmen görüşü ise, *"Burada okulun kültürü ile ilgili pek bir çözüm arayışına girilmiyor. Sadece üç beş cümle yada birkaç kişinin dile getirmesi ile dillendiriliyor. icraat sıfır. Hiçbir şekilde bir fiili yaptırım, hareketlilik yok yani. Burada ders programı veya işte nöbet günü, nöbet saati gibi şeylerle ilgili çatışmalar yok yani. Öğretmenler re/aks. Öyle derse gelmiş, gelmemiş, geç gelmiş. Hani çok benim nöbetimde derse geç gelen bir sürü öğretmen var. Her hafta geç geliyor. Her hafta öğretmen geç geldi diye söyleniyor. Ama gidip de bir kişi ya kardeşim sen niye her hafta her hafta geç geliyorsun. Bir hafta anlarız. in hafta anlarız. Şu işin vardır. Bilemem ne. Ama her hafta on dakika derse neden geç geliyorsun diye söyleyen yok. Okulun süreçleri açısından çok çatışma olmuyor. Yani*

süreçlerin iyileştirilmesine yönelik yok (G20). " şeklindedir. Kıbrıs'ta yaptırımın olmayışı çatışmayı azaltıcı bir etken olarak belirtilmiştir.

Branşa Baskı: Bu koda ait öğretmen görüşü ise şudur. *"Burada olanlar içinfazla bir sorun yok. Herkes birbirine uymuş durumda. Herkes herkesi tanıyor. Bizim gibi Türkiye'den görevlendirme ile gelenler, eğer suya sabuna dokunmazsa sorun yok. Ama bir şeyler yapmak isterlerse, özellikle Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi alanında, o zaman kırk dereden su getirtilmekte, her türlü engeller karşımıza çıkmakta ve neredeyse herkes tarafında ön yargı ile bakılmaktasınız. Neredeyse herkesin gözü sizin üzerinizde. Bu nedenle öncelikle inanç kültürünün iyi düzeyde işlenmesi ve benimsenmesi, sonra da herkesin inandığını yaşamasından doğal bir şeyin olmadığını kabullenilmesi, okul idarecilerinin ve öğretmenlerin bütün inançlara eşit mesafede olması gereklidir (G40)."* Bu görüşünde öğretmen Din Kültürü ve Ahlak bilgisi branşının Kıbrıs'ta engellemelere maruz bırakıldığını belirtmektedir.

Çöz:üm: Hu temaya ait kodlar; Mevzuat (Iü), Kurumsallaşma (4), İletişim (3), Uzlaşma (3), Yönetimi (2), Denetim (1), Hakemlik (1), Hukuk (1), İnsani (1), Kararlara Katılım (1), Kaynaşma (1), Sendika (1) ve Vizyon (1) şeklindedir. Öğretmen görüşleri ise şunlardır.

Mevzuat: Öğretmenlerin en fazla görüş bildirdiği kod olan mevzuat ile ilgili görüşler şunlardır. *"Türkiye'de kurallar neyse çok fazla bir esneme payı olmaksızın, daha önce burada yaşadığımız örnek gibi. Yani çok esneme payı olmadan, kitaba göre hareket edilir. Burada daha insani unsurlar ön planda. Yani nasıl halledilebilir diye. Bu iş nasıl çözülebilir diye strateji geliştiriliyor ve ona göre çôzüşüyor. Ben içinde bulunduğum kurum itibariyle bunu söyleyebilirim. Genel için bir şey söyleyemem ama. Türkiye'de daha çok çatışma yaşanıyor. Resmi kurallarla çözülüyor. Burada daha az çatışma var. Ama daha hoş şekilde sonuçlanıyor. Yani kurumun menfaatine göre nasıl çözülmesi gerekiyorsa, öyle çözülmeye çalışılıyor (GOJ)." "Mevzuatı kullanma bilmiyor. Burada mevzuat yok. Olanlar da az. Türkiye'deki çatışmada mevzuat kullanılıyor ama mevzuatın açıklarından faydalanılıyor. Yani mesela görev dağılımı adaletsizliğinde mevzuatta öyle bir şey var mı? Sana bir okulda süper lise var. Sana süper lise sınıfi veriyor. Çatır çatır ders anlatıyorsun. Daha az 30 - 40 kişilik sınıf veriliyor. Mevzuatta buna böyle bir şey yok diyebilir misin? Yok. Mevzuatta yeri olmayanları, mevzuattaki açıkları Türkiye'de kullanıyorlar.*

Kesinlikle inisiyatif hemen devreye giriyor orada. Ha bu hepsi mi böyle değil ama çoğunlukla böyledir (GOB). " "Mevzuat rafa kalkmış durumda burada. Mevzuat burada kimsenin aklına bile gelmiyor. Mevzuata bakarsanız. Ben mevzuatı inceliyorum. Diyorum ki, 'Mevzuata göre bu'. İlginç geliyor. Tabi işine gelince mevzuatı kullanma anlayışı var. Mevzuata göre idarecilerin 4 saat derse girme zorunluluğu var. İngilizce dersinden bir öğretmen izinli. Efendim. İki tane İngilizce branşından müdür yardımcısı var. Ve boş geçiyor. Yani, mevzuata göre, daha başka konular:: Mevzuat, burada tabi sistemsizliğin getirdiği yazıya, kurala, kanuna güvensizlik var. Boşluk yok. Daha doğrusu şöyle bir şey. İlk haliyle bir sistem getirilmiş fakat sisteme inanmamadan dolayı bunun yenilenmesi kimsenin aklına gelmiyor. Kimsenin aklına gelmiyor. Yani yapma ihtiyacı hissetmiyor. Çünkü neden? Özel inisiyatife kalmış her şey. Özel inisiyatifle işler halloluyor (009). " "Hem mevzuatçı bir çözüm hem de okul idaresi irade ortaya koyuyorsa o irade de genelde aslında mevzuat, kurallar çok iyi yapıldığı için. Türkiye'de o kurallar işliyor. Yani yanlış bile olsa eksik bile olsa işliyor. Hukuk sistemi de işliyor. Yavaş bile olsa, geç bile olsa işliyor. Yani işleyen bir düzen var. İşleyen bir mekanizma var. Burada sanki o mekanizma yok. Çünkü ortada bir haksızlık var. Hakkını ara diyorum, arkadaşıma. Öğretmen arkadaşıma. 'Ne olacak. Bir şey olmayacak ki. Aramıyorum. Gün gelir birisi çözer' diyor. Bu mantıkla yaklaşıyorlar (GI2). " "Çok kuralcı. Çok aşırı disiplinci bir yapı var Türkiye'de. Mevzuatçı bir yapı var. Yani bana göre buradaki ortam Türkiye'ye göre daha iyi gibi (G15). " "Mevzuat kullanımı açısından baktığımız zaman da Türkiye'de hem mevzuat çok iyi kullanılıyor. Hem de mevzuat dışında da esnek noktalarda idareciler, öğretmen olsun idareci olsun çok daha verimli işler yapılıyor. Burada ise yani mevzuat var ama mevzuatı herkes istediği gibi belki çekebiliyor. Lastik gibi istediği yere çekebiliyor. Onu da kullanamıyorlar enteresan tarafı o işin. Yani. Diyor ki bakalım bir mevzuatta yazıyor mu? Bir şey yapılacak. Kardeşim bu iki şey yapılacak da bu konu mevzuatta yaz, var mıdır, yok mudur demenin bir şeyi... Yapmama adına. Anlatabiliyor muyum? Maksat o. Türkiye'de mevzuat olan olayda da iş odaklı, görev odaklı ama buradaki insanlar görev yapmama odaklı. Hani boş ver birileri yapar (G16). " "Burada çözüm daha çok sendika çevresi üzerinden üretilirken, Türkiye'de kanun ve yönetmelikler esas alınmaktadır (026)." "Türkiye'de yöneticiler daha mevzuatçı ve ilişkiler daha

formal (G28)." "Türkiye'de çatışmanın çözümü sarı zarfta bitiyordu. Yöneticilerde duygu yoktu. Kaç profesyonel yönetici ile çalıştık ki? Hiç. Öğretmenden yönetici mi olur? Yöneticilikprofesyonel meslek. O yüzden duyguların, empatinin olmadığı yerde sarı zarflar, kalın kitaplar iş görür. Burada ise ben hukuki boyutta çatışma seyri gôrmedim. Daha çok empati ile, insani ilişkilerle çatışmalar hallediliyor (G38)." "Türkiye de mevzuata göre çözümler üretilirken Ada da kişilerin bir şekilde uzlaşurılması sağlanmaktadır (G39)." Mevzuat ile ilgili iki ülke arasındaki farklara vurgu yapılmaktadır.

1<.urumsallaşma: Öğretmenlerin çözüm noktasında belirttiği görüşlerden elde edilen diğer bir kod olan kurumsallaşma ile ilgili görüşleri şu şekildedir. *"Türkiye'de daha kurumsal. Bir adalet var. Çünkü daha oturmuş bir sitem var. Türkiye'de ne kadar da insani ilişkiler ön plana çıksa da bir mahkeme, bir başka mahkeme adalet mutlaka yerini bulur (GI 1)." "Çok güzel bir konuya girdiniz. Geldiğim okul örneğin ödül almış bir okul. Süreci .yöneten bir okul. Bir kriz olduğunda krize müdahiller var. Bir öğretmen arkadaşa saldırı olmuştu yani. Kriz iyi yönetildi yani. Kriz iyi yönetilmeseydi. Daha büyük boyutlara varabilirdi. Öğretmen daha kötü sonuçlar alabilirdi. Ama kriz iyi yönetildi. Dışa karşı belki basına karşı temkinli duruldu. Hatta basın içeri alınmadı yani. Çünkü basın anlık bir kıvılcımı büyütüyor. Okulun adını kullanıyor. Öğretmeni kullanıyor. Öğrenciyi kullanıyor. Yani kriz iyi yönetildi. Ben Türkiye bazında krizin daha iyi yönetildiğini, e burada da aynı sonuçların daha kapsamlı boyutları da değerlendirerek alınması gerektiği kanısındayım. Okul yönetimi diyeyim. Kriz yönetimi Türkiye'de kurumsallaştığı için kriterler uygulandığı için (Gl7)." "Burada kanunsal boşluk çok var. Yani işte daha çok el yordamı ile işler yürütülüyor. Yani işin ciddiyeti yok. Yani yönetimsel anlamda veya eğitimin uygulanması ciddi, eğitimin ciddiye alındığını düşünmüyorum. Yani Türkiye'deki, kadar eğitim ciddiye alınmıyor. Bu ciddiye almama hem sistem hem veli sonuç olarak da öğrenci eğitimi çok ciddiye almıyor ve önemsemiyor. Türkiye'deki kadar (Gl8)."* Öğretmenler Türkiye'nin kurumsallaşma konusunda Kıbrıs'a kıyasla daha ileri bir seviyede olduğu ve çatışma çözümünde bunun faydaları hakkında görüş belirtmektedirler.

İletişim: Bu koda ait görüşler *"Türkiye'de biraz daha diyalog eksenli çözülmeye çalışılıyor. İllaki arada bir uzlaştırıcı birisi oluyor. Çok aşırı ideolojik bir yaklaşım*

y'Oksa kısa sürede 'Olay tatlıya bağlanabiliyor. O çatışmalar, onun önüne geçilebiliyor. Ben çalıştığım ortamda yani, en azından ileri boyutlara giden bir çatışma yaşamadım yani (G02)." "Ama birde, bir en büyük problemlerden bir tanesi, bazen Türkiye'de de bu sıkıntı oluyor. Zorunlu olduğu için değil, idarecilerin derse girmesi gerekiyor. Yani, sınıf içerisindeki atmosfer nedir? Öğretmenler odasına idarecilerin girmesi lazım. Kopukluk olmaması için tabi yani. Öyle fildişi kulesinden efendim koltuğuna kurulup okul idare edilmez. Hiçbir şey idare edilmez, yani. Öğrenci, derse gireceksin. Öğrencilerle olabildiğince öğretmenlerle diyalogun içinde olduğunda problemler çözülür. Ama burada tabi tam tersine hiçbir idareci derse girmediği için kendilerini söylemeyelim küçük tanrı hissediyorlar (G09). Şeklindedir. Öğretmenler. İki ülkenin iletişim şekillerinin çatışma çözümde meydana getirdiği farklılıklarım belirtmektedirler.

Uzlaşma: Bu koda ait görüşler ise şunlardır. *"Burada uzlaştırmacı bir yaklaşım oluyor. Tecrübeli insanlarla görüşülüyor konu; okul idaresinin iş birliğiyle (G06)." "Buradaki insanların ideolojik veya siyasi tavırları daha sert ve keskin. Bizde daha yumuşak Türkiye'de. Ortak. Daha uzlaşmacı. Ortak payda deneyimleri daha fazla. Yani, hangi siyasi görüşten olursa olsun, ortak değerleri noktasında bizimkiler daha avantajlı, Türkiye'dekiler. Burada yani ortak değerler konusunda daha az şey var yani. Buradaki insanların örgütlü olabilmesi, efendim, başarılı bir örgüt yapısı oluşturabilmesi konusunda Türkiye'den daha sıkıntılı burası. Bu anlamda (G07)."* Öğretmenler uzlaşma noktasında ülkeler arasındaki farklılıkları belirtmektedirler.

Yönetimi: Çatışmanın yönetimi noktasındaki iki ülke *arasındakifarklılıklar "Ama bu çatışmayı yönetimi diye bir şey varsa Türkiye'de bu (GOJ)" "Burada kurumsallaşmadan ziyade insanlar arasındaki toplu yönetim becerileri düşük. Olması gereken. Toplam kalite eğitimi dediğimiz. Süreçlerin yönetimi yok demek haksızlık olur. Daha girift olması lazım. Daha sık olması lazım. Birbirine eşgüdüm içinde idarecinin bir tarafa çekmemesi, yada öğrencinin bir tarafa çekmesi. Ortak halledelim bunu. Okulumuzun dışına sızmadan bir olay varsa. Ortak akılla. Çünkü adada herhangi bir kıvılcım olduğunda bütün ada bunu yangın şeklinde, kıvılcım değil de yangın şeklinde hissediyor (G17)."* Olarak belirtilmektedir.

Denetim: Denetim koduna ait farklılıklar ise, *"Öğretmen bazında soracak olursak, öğretmen bazında da bir denetim mekanizması olmadığından öğretmenler tamamen*

boşluktu. Yani, kimse denetlemiyor öğretmeni. Derse giriyor, çıkıyor yada girmiyor. Ders anlatıyor, anlatmıyor, bununla ilgili herhangi bir denetim yok. Beş seneden beri buradayım beşinci senede en ufak bir hani bir müfettişin gelipte dersime girip, her öğretmenin bir dersinse girip, sen nasıl ders anlatırsın, planın nedir, defterin hedir? İşte bugün neyi anlatacaksın? Şeklinde en ufak bir denetim şeyi görmedim. Ne müfettişlerden ne de okul idaresinden (G05)." Şeklinde belirtilmektedir.

Hakemlik: Bu koda ait öğretmen *görüşü "Çözüm noktasında farklar. Burada herkes çözümü kendine yani. İkili ilişkilere bırakılıyor. Mesela orada biraz daha çözümü başkalarından bekleme durumu var. Türkiye'de yani iki öğretmen çatışmışsa, ya bir başka öğretmen araya girmeli arayı düzeltebilmek için, ya bir idareci araya girmeli düzeltebilmek için. Veyahutta başka bir çevre araya girmeli. Burada ise ona gerek kalmadan o iki öğretmen o çatışmayı kendi aralarında zaman süreci içerisinde halletmiş oluyorlar (G16). "* Şeklindedir.

Hukuk: Bu koda ait öğretmen görüşü şöyledir. *"Birleştirici şeyler daha çok var. Mesela, Türkiye'de genelde hukuk yönünden uygulama, denetim buradan daha iyi olduğu için ister, gönüllü kendi isteğine bağlı istendik olsun, ister hukukun yaptırımıyla olsun, yönetmelikler konusunda okulun işlediği müfredat ve amaçlar doğrultusunda bir uzlaşma olması mümkün. Ama burada denetim ve hukuk işleyişi ceza ve ödül neyse bunlar tam sağlıklı yürümediği için daha farklı etkenlerin, güçlerin idareyi yönlendirmesi var. Etkisi var diyeyim. Baskısı var. Mahalle baskısı gibi bir nevi işte. Buradaki örgütler okul örgütleri, eğitim örgütleri, okullar bu konuda daha dezavantajlı. Her örgütte böyledir burada ama okullarda öyle. Devlet yapısından kaynaklanan yani denetim ve işte ister mahkemelerin, ister yargının işte efendim, yasamanın yürütmenin yargının hepsinin işleyişinde problemler olduğu içi, bizden daha çok problemler olduğu için ortak paydada buluşma veya belli bir amaç doğrultusunda istikrarlı bir şekilde örgütleri çalıştırma veya istikrarlı bir şekilde örgütün işleyişi konusunda sıkıntı daha çok burada (G07)."* Öğretmen çatışma çözümünde iki ülkenin genel hukuk düzenlemelerinin farklılıklarım belirtmektedir.

Kararlara Katılım: Çatışma çözümü noktasında kararlara katılım kodu için belirtilen görüşler ise şu şekildedir. *"Şimdi, Türkiye bölgesel anlamda farklılık arz eden bir coğrafya. Ama benim bulunduğum, ben Bursa'dan geldim. Bulunduğum yerde belki okul müdürü olduğumuzu da söyleyelim. Değil mi? Yani olabildiğince şahsen ben*

onu yaparım. Yani, genel kurullar yapardım bir. Ayrıca her hafta bir konu oldu. Çok basit bir şey. Öğretmenler çay konusunu, çay içme. Problem oldu. Hemencecik bir dersi iptal. Büyük teneffüs artı. Efendim. Bir gündem maddeli toplantı. 'Ha ne yupabiliriz, arkadaşlar. Yani kulağıma bir sorun geldi. Kulağa bir sorun geldi. Bu k:onuda ne yapabiliriz.' Yani, dedikoduya dönüşmeden, daha 'idare bu konuda ne giyor, ne demeyecek' demeden. 'Ne yapabiliriz arkadaşlar. Teklifi olanlar. Çözelim. ' Yani bu yönetişim diyoruz zaten. Yönetmek değildir. Toplum ile yönetici karşılıklıdır. Yani öğretmen mutfakta olan insandır. Öğrencinin bile teklifi makbuldür yani. Çünkü esas odur (G09)." Vallahi Türkiye ile burayı kıyasladığım zaman en net şunu söyleyebilirim. Burada biraz daha çatışma ortamı dediğimiz, tartışma anlamında söylüyorum yine bunu. Yani farklı fikirler söyleme anlamında burası biraz daha özgürlükçü. Türkiye 'de bu işler veyahutta Türkiye 'de yükler biraz daha ağır olduğu için öğretmenler genelde kurulu olarak eğitim için yapıldığı için bir an önce bu toplantı bitse de gitsek giişüncesi var. Dolayısıyla kimse düşüncelerini fazla açığa çıkarmaz. Ama bazı konularda da bayağı uzar. Konulara o zaman da müdür bey Türkiye 'de söylüyorum kesmeye çalışır "çok uzadı arkadaşlar" diye. Burası biraz daha özgürlükçü ama burada da katılım az yine. Demek ki her yerde mi öyle acaba? Bilmiyorum. Yani düşüncelere katkı koyalım biraz daha bu konularda. Yani okulun amaçlarına, hedeflerine yönelik insanların katkıları az. Çok düşük evet. Türkiye 'de daha fazla. Alınan kararlara da uymaya çalışır. Burada o katılım az. Kararları alma noktasında sıkıntı var. Yani okul sanki ikinci işmiş gibi (GJO)." Özellikle Türkiye'de karar alma şekli, alınan karalara uyma ile ilgili daha olumlu görüş bildirmektedirler.

Kaynaşma: Bu kod ile ilgili öğretmen görüşü şudur. *"Ben Türkiye 'de görev yaptığım bölge kalabalık büyük şehirde büyük kalabalık okul olduğu için oradaki öğretmenler birbirinin arkadaşı değildi. Sadece iş arkadaşı. Buradaki mesela küçük. Ben şu anda küçük bir okulda çalışıyorum. Burada aynı zamanda öğretmenler birbirinin arkadaşı. Dolayısıyla da dostane bir şekilde çözülebiliyor. Birde burada okulda uzun süre boş zaman, uzun süre zaman geçiriliyor. Türkiye 'de sadece ders saatinde öğretmen okulda bulunuyor. O yüzden yani öyle bir boşluk söz konusu değil. Hani boş zamanı birlikte geçirme söz konusu değil yani. Kaynaşma daha az. Fakat burada daha fazla (G18).* Bu görüş ile personelin kaynaşmasının çatışmaların çözümünde rol oynadığım belirtmektedir.

$endika: Bu kod ile ilgili görüş, *"Burada çözüm daha çok sendika çevresi üzerinden üretilirken, Türkiye'de kanun ve yönetmelikler esas alınmaktadır (G26)."* Şeklindedir. Türkiye daha çok mevzuat, Kıbrıs ise sendika üzerinden çözüme gitmekte olduğu belirtilmektedir.

Vizyon: Bu koda ait öğretmen görüşü de şudur. *"Ya şimdi orada da müdürlere bağlı aslında da. Ama Türkiye'de de vizyon sahibi bir müdür çok sağlıklı iletişim kurarak çözebiliyor. Aslında burada da, burada da şeyi gördüm mesela ------. Yumruğunu masaya vurur. Herkesi çağırır. Herkesle konuşur. Herkese görev verir. Hiç kimse... Herekse ortayı bulur. Hiç kimse de sesini çıkarmaz. Herkes işine gider. Yani, biraz vizyonu olanlar... Burada da sağlıklı çözülmeyenler var. İyi iletişim kuran var. Taraflı davranıp iyi iletişim kurmaya çalışanlar. Türkiye'de de var (GOB)."* Öğretmen çatışma çözümündeki farkın ülke ile bağlantılı olmadığını, yöneticinin vizyonu ve idarecilik deneyimi ile ilgili olduğunu beirtmektedir.

Tutum: Bu tema Kaçınma (3), Demokratiklik (2), Sonuç Alma (2), Şiddet (2), Aidiyet (2), Şikayet (kurumsallaşma) (1) ve Yönetim (1) kodlarından oluşmaktadır.

Kaçınma: Tutum olarak ise kaçınma kodu altında belirtilen görüşler şöyledir. *"Mukayese söz konusu değil. Maalesef yani. Çatışma her yerde varda, çatışma her yerde var. Çatışmanın çözüm şekli çokfarklı. Yani burada daha önce dediğimiz gibi dar bir bölge olduğu için, herkes birbirini tanıdığı için, çatışamama, çatışmaktan kaçınma, hem çatışmak isteme, hem çatışmadan kaçınma ve çözüme ulaşamama. Çözüme ulaşamamadan dolayı belki de yani, psikolojik travma ve umutsuzluk, ümitsizlik. Bunun sosyal hayata yansıması. Yani bunun derse yansıması. Bunun artık öğrenci başarısına yansıması nereye gidersen. Çünkü nedir? İnsan içerisinde o çatışma, sağlıklı bir çatışma olmadığı için duygu planında öğretmen kadük kalıyor ve ateşlenemiyor. Yani ateşlenemiyor, motivasyondan düşüyor. Enerji ateş almıyor diyelim (G09)." "Burada çatışma olmadan günler gelip geçsin isteniyor, Yiyelim içelim güzelleşelim. Bu ortamda çatışmaya ne gerek var. Çatışma genelde gidilecek gezilecek mekanların seçimindeki çıkar ilişkileri ya da aralarındaki psiko-sosyal yer edinme çabalarıyla ilgili ego çatışmalarından ibaret (G22)." "Türkiye'de istediğimiz gibi şikayet mekanizmasını kullanabiliyorken, Kıbrıs'ta sineye çekmek zorunda kalıyoruz. Çünkü burada ayrıca temsiliyet görevimiz var (G32)."* Öğretmenler

Türkiye'de çatışmaların sürdürüldüğü, Kıbrıs'ta ise daha çok kaçınma davranışı sergilendiğini belirtmektedirler.

Demokratiklik: Bu koda ait öğretmen görüşleri şunlardır. *"Türkiye de çatışmalardan güç alan bir okul personeli var sanki de. Çatışmadan kaçınmayan bir yapı var. Benim çalıştığım okullarda bu şekildeydi. Birazda okul yönetiminin sergilediği otokratik yönetimden öte demokratik ya da değişimci yönetim tarzlarıyla ilgili bir durum sanki de (G22)." "Ben aslında çatışmayı seven bir insanım ve çatışırım da. Türkiye ve KKTC karşılaştırıldığım da çok büyükfarklılıklar söz konusu değil. KKTC de ilişkiler daha informal küçük bir yer olmasından kaynaklanıyor bence yöneticiler, çalışanlar ve toplum demokrasiyi daha fazla içselleştirmiş ve çatışmadan çekinmiyorlar (G28)."* İki ülke arasındaki tutum farklılıklarından demokratik tavırın daha çok Kıbrıs'ta gösterildiği, Türkiye'de ise bu tavrın daha az sergilendiğini belirtmektedirler.

Sonuç Alma: Öğretmenler çatışmaların sonuçlanması ile ilgili şu görüşleri belirtmektedir. *"Yani problem varsa problem, çatışma demektir. Bu çatışmanın çözümü genellikle dediğim gibi birilerinin ya geri adım atmasıyla, yani benim okulumda öyle. Türkiye'de kesinlikle ve kesinlikle geri adım atmayla değil. O sorun ya çözülür, ya çözülür. Mutlaka kalıcı çözüme kavuşturulur. Burada sürüncemede bırakılıyor. Orada çözüme kavuşturuluyor. Yani, çünkü şöyle; çatışan taraflar kesinlikle ve kesinlikle şeyi, bırakmıyor. Mücadelesinden vazgeçmiyor. Hakkından vazgeçmiyor. Dolayısıyla sorun okul idaresi zayıf bile olsa iki satır yazıyla, Milli Eğitime yazı yazıyor. Böyle bir durum vardır. Görüş istiyoruz diyor. Onlarda görüş gösteriyor. Görüş yanlış bile olsa bir çözüm oluyor (G12)." "Burada çözüme pek gidilmiyor. Türkiye'de okul idaresine bildirdiğin zaman ona bir çözüm getiriliyor. Burada işi önemsemeyle alakalı yani kendim meslek lisesinde olduğum için. Kimi bölümlerde umursanmıyor. İşin oluruna artık neyse o/uru gidişat neyse ona göre gidiyor iş. Belki ağır aksak. Türkiye'de öyle olmaz yani. Türkiye'dekinde problem varsa sonuna kadar gidilir. Çözülmesi gerekiyor. Okulun kültürüne olumlu yönde etkileyecek bir çözüm illaki bulunur (G20)."*

Şiddet: Bu konu ile ilgili görüş *"Ben Türkiye'de biraz daha şiddet yanlısı davranıldığını düşünüyorum. İdarede öğretmende. Yani, Türkiye'de biraz daha hakaretvari olarak birbirilerine bağırıp çağırmalar var. Burada bağırıp çağırma çok*

*fazla yok. Yani, Müdürde olsa bile öğretmende çok fazla yok. Açıkçası. Dikey anlamda, alttan yukarıya yok. Bizde alttan yukarıya bağrış çağırışlar çok oluyor Türkiye'de (GOB)."*Şeklindedir.

Aidiyet: Bu koda ait görüşler ise şunlardır. *"Türkiye'de belki konuşulmuyor çok şey yapılmıyor belki ama sahipleniyor okulunu. Yani Türkiye'de bir öğretmen kurulundan çıkan bakarsınız üç kişi konuşmuş hep. Aynı kişiler konuşmuş dersiniz. Ama bu okulun, bu öğretmenler konuşmuyor şey gibi anlama, o okulu sahiplenmiştir. O okulla ilgili mesaisini emeğini çok güzel verir o okula. Öğretmenler harcar. Türkiye'de en temel o zaman şunu söyleyeyim. Türkiye'de öğretmenlerin birinci görevi öğretmenlik yapmak, burada öğretmenlik sanki ikinci görev gibi algılanıyor. Herhalde ondan olsa gerek biraz daha okullar hem teknolojik anlamda gelişmemiş, yani fiziki yapı anlamında gelişmemiş. Okulu sahiplenme duygusu pek yok (GJO)." "Tembellik aşırı düzeydedir. Plansızlık çok yaygındır. Öğretmenler çok izin-rapor alıyor. Sürekli tatil oluyor. Ders içerikleri çok zayıf birde teneffüsler çok kısa (G37)."* Öğretmenler çalışılan kurumu sahiplenmenin Türkiyede Kıbrısa kıyasla daha çok olduğunu belirtmektedirler.

Yönetim: Bu koda ait görüş ise şudur. *"Yönetimin tutumu bambaşka bir olay zaten. Yani, biz şimdi öğretmen olduğumuzdan dolayı işte ona kıyasladığımızda Türkiye'de hiyerarşi kesin ve net. Amir memur ilişkisi çok net. Yani, biz işte amirimize karşı çok saygılı davranırız. Yani onun şahsına veya şahsına da çok saygılı davranırız. Ama aslında biliriz ki makarnadır o saygı ve makama o saygı göstermezsen çok başlılık olursa yönetim gerçekleşmez. İş ortaya çıkmaz. Bunu bildiğimizden dolayı amire karşı bir şey var. Çok başlılık olmaması adına birazda makama saygı var. Burada o da biraz zayıf Yani, öğretmen çoğu zaman işte, müdüre karşı hiç bir saygısı yok. Çünkü, gerek sendika, gerekse çevrenin herkes tarafından, herkesin herkesi tanıyor olması, herkesin gücünün olmasından dolayı, bir şey var, yöneticinin yaşadığı zorluklar var. Demir yumrukla burada okul yönetebilmek mümkün değil. Türkiye'de istediğin zaman müdür demir yumrukla okul yönetebilir. Özet olarak bunlar ya. Türkiye'ye göre kıyaslayınca, orası mı daha iyi burası mı iyi? Şimdi, yönetilen için burası iyi, yöneten için orası iyi. Eğer alt kademede birisiysen Kıbrıs'ta görev yapmak isterim. Burada müdür koşturuyor her işe. Her işi müdür yapıyor. Türkiye'de müdür askerdeki komutanlar gibi. Elini atar. Gezer, dolanır. Öğretmenler atom*

karınca gibi bütün işleri yapar. Burada öğretmenler geziyor, dolanıyor. Müdürler tıtom karınca (G03)." Öğretmen bu görüşü ile Kıbrıs'ta yönetim süreçlerinin tam işlemediğini belirtmektedir.

Fark Yok: Bu temaya ait öğretmen görüşleri şunlardır. *"Buradaki çatışma kişiye göre değişiyor. Yani bazı kişiler idare etmetutumundan dolayı sert çatışmalar ortaya çıkıyor. Ama şu andaki Türkiye'de de benzerlikler var. Türkiye'de de çatışmalar idarecinin kişilik yapısında göre tutumuna göre değişiyor. Yani idareci eğer uzlaşmacı üretici yapıcı bir mantık güdüyorsa genellikle çatışmalar olumlu sonuçlanıyor. Ama idareci bu çatışmaları kendi kişisel çıkarı için kullanmaya çalışıyorsa çatışma derinleşiyor. Ben öyle insan Türkiye'de idarecilerle çalıştım. Yant Öğretmenlerin işte birbirine düşüren idareci ile de çalıştım. Uzlaşmacı yapıcı üretici idarecilerle de görev yaptım. Bu sorunuz şeye göre değişiyor. Yani kişi, kişiye göre değişiyor. Benim anladığım şu yere göre değil yöneticinin kişilik yapısına göre değişiyor diyorsunuz (GIB)." "Yok pek farkı yok bana göre (Gl9)." "Türkiye ile KKTC arasında çatışma nedenleri arasında ciddi farklılıklar olmamakla beraber görev tanımından kaynaklanan çatışmalar daha nadir olarak yaşanmaktadır (G30)."* Bu görüşlerinde öğretmenler ülkeler arasında çatışma konusunda bir fark olmadığını belirtmektedir.

Sonuç: Bu temaya ait kodlar, Derinleşme (2), Kazanan Taraf (1) ve Süre (1) şeklindedir. Öğretmen görüşleri şunlardır.

Derinleşme: Bu koda ait bir öğretmenin düşünceleri şunlardır. *"Şimdi şöyle Türkiye'deki çatışmalar kemikleşiyor. Buradaki çatışmalarda kemikleşme yok. Onu gördüm. Yani öğretmenler arasındaki çatışma, bir gün, iki gün, üç gün sonra belki de unutulup gidiliyor. O normal şeylerde. Türkiye'deki çatışmalar ise kesinlikle kemikleşiyor. Yani birisiyle siz kavga etmişseniz, o adamla belki üç ay, dört ay konuşmuyorsun. Öğretmen arkadaşınızla. Burada öyle değil ama buradaki o taraf şeyi. Çatışıyor, adam bağırıp çağırıyor belki konuşuyor ediyor. Ama üç gün sonra beş gün sonra aynı ortamda yemek yiyebiliyor. Çayını kahvesini içebiliyor. Diğer, Türkiye'de ise adam şey yaptığı zaman orada o varsa o girmez o odaya. (Neden oluyor? Burada neden oluyor, orada neden oluyor?) Burada belki de akrabalık bağlarının işte bir küçük toplum olmasının sebebinin etkisi vardır. Burada herkes birbiri ile akraba. Birbirinin aynı sınıfta okumuşlar. Beraber yaşamışlar. Beraber*

pay/aşmışlar. Yani birbirini ailesi, babası annesi birbirini tanıyor. O tanıyor, bu tanıyor. Belki onların etkisinden kaynaklanıyor. Akrabalık ilişkilerinin ve çevrenin pirbiri ile ortam paylaştığından kaynaklanıyor. Türkiye'de böyle bir şey yok (G16). " Qğretmen görüşünde Türkiye'de çatışmaların sonucunda derinleşme olduğunu belirtmektedir.

Kazanan Taraf- Bu koda ait görüş ise *"Kıbrıs'ta dışarıda insani ilişkiler pek yoktur. Ama kurumlarda insani ilişkiler daha iyi. Dışarısı güvensizdir. Bir çatı altında herkes iyi ilişkiler kurar. Kıbrıs'ta çatışma win to win, Türkiye'de win to lost. Yönetici kazanır,, çalışan kaybeder (G38)."* Şeklindedir.

Süre: Bu kodla ilgili görüş ise şu şekildedir. *"Türkiye'de daha az çatışma yaşandığını ama çatışma sonucunda sakinleşmenin daha uzun zaman aldığını, burada ise daha çok çatışma yaşandığını ama daha kısa sürede sakinleşme yaşandığını düşünüyorum (G25)."* Türkiye'de çatışma sonrası uzlaşmanın daha uzun zaman aldığını belirtmektedir.

Sıklık: Bu temaya ait öğretmen görüşleri şunlardır. *"Türkiye'de daha çok çatışma olduğunu düşünüyorum (GOl)." "Türkiye'de çalıştığımız okullarda da zaman zaman çatışma yaşadım. Çok sık değil tabif ki. Burada 5 yıla göre biraz daha fazla yaşadım diyebilirim. Yani Türkiye'de 12 yıllık mesleki hayatımda 5 okulda çalıştım. Belki çatışma denebilecek 3-5 olay yaşamışımdır. Hatırlayabildiğim kadarıyla. Ancak burada 5 yılda 2-3 olay yaşamışımdır orta düzey denebilecek çatışma (G23)." "Türkiye'de daha az çatışma yaşandığını ama çatışma sonucunda sakinleşmenin daha uzun zaman aldığını, burada ise daha çok çatışma yaşandığını ama daha kısa sürede sakinleşme yaşandığını düşünüyorum (G25)." "Türkiye ye göre burada yok denecek kadar az. Geldiğim yerde idareci-öğretmen çatışması vardı (G35)." "Türkiye'de çatışma daha sıktı, herkes çatışıyordu, savaşıyordu. Akşam 17:30'da mesai bittiğinde hiçbir şey üretilmediğini görüyorduk. Demek ki biz Türkiye'de savaşmaktan iş üretemiyorduk. İnsanlığımızı yaşamamışız Türkiye'de (G38)." "Türkiye'de çatışmalar daha sık yaşanmakta (G39)." "Kıbrıs'ta, yer olarak fark etmiyor çatışmalar, yöneticinin tarzı anlamında fark ediyor. Yöneticinin vizyonuna ve iletişim şekline bağlıdır (GOB)."* Bu görüşleri ile öğretmenler her iki taraftada sıklıkla çatışma olduğunu belirtmekle birlikte Türkiye'de daha fazla çatışma varlığından bahsetmektedirler.

Düzey: Bu temaya ait görüş ise *"Türkiye 'de hani çatışma oranı daha yüksek. Düzey daha yüksek. Çeşitleri daha fazla (G15). " "Türkiye 'de taraflar daha sert çatışmalar yaşayabiliyorlar (027)."* Şeklindedir.

4.2. Tartışma

Bu bölümde bulgulardan elde edilen veriler ile literatürün buluştuğu ve ayrıştığı noktalara değinilmektedir.

I.Boyut: 1. Görev yaptığınız kurumda çatışmalar meydana gelmekte midir? Siz bir çatışma yaşadınız mı? Örneklendirebilir misiniz?

Bu boyuta ilişkin görüşülen öğretmenlerin 34'ü % 85'i evet çatışma meydana gelmektedir görüşüne sahiptirler. Bu durumdan öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki meydana gelen çatışmaların varlığından haberdar olduğu sonucu çıkarılabilir. Öğretmenlerin 6'sı %15', Hayır çatışma meydana gelmemektedir cevabını vermektedirler. Hayır cevabını veren öğretmenler ise kurumunda göreve yeni başlayanları, geçen kısa zaman zarfında da çatışmaya rastlamadıklarını diğerleri ise kurumun küçük olması, samimi arkadaşlık ortamının bulunması ve çalışanların yaşlarının yakın, aynı akran grubundan olmasından dolayı çatışma olmadığını ifade etmektedirler. Yeni başlayan öğretmenlerin görev yaptığı süre içinde çatışma gözlemlememeleri nedeniyle çatışmanın sıklığının ve düzeyinin düşük olduğu düşünülebilir.

Araştırmaya katılan 40 öğretmenin kurumlarında kendilerinin çatışma yaşayıp yaşamadığı konusunda öğretmenlerden 29'u % 72.5'i bir çatışma yaşadığını ifade etmektedirler. Kişisel farklılıklar, statü farklılıkları, göreve bakış açısı farklılıkları, fikir ayrılıkları, uygulamadaki farklılıklar, adaletsizlikler, farklı ülkeden gelmiş olmak ve kültürel farklılıklar gibi çok çeşitli nedenlerle çatışmaların meydana geldiğini belirtmektedirler. Bu durum okuldaki çatışmalara katılımcıların da taraf olduğunu gösterdiği düşünülebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 11 'i % 27.5'i bir çatışma yaşamadığını ifade etmektedir. Öğretmenler yurtdışı görevleri gereği, yada kişisel özellikleri nedeniyle çatışma yaşamadıkları yada çatışmadan kaçındıkları düşünülebilir.

Birey, grup, örgüt, ülke gibi sosyal varlıkların etkileşimde bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur ve çatışma şüphesiz önemli örgütsel olaylardan biridir (Rahim 2011).

Özmen (2010)'nin araştırma bulgularında yöneticilerinde görev yaptıkları kurumlarda meydana gelen çatışmaların farkında olduğu, konunun önemliliği ve konuya ilişkin araştırma yapılmasının gerekliliğini değerlendirmiştir.

Öğretmenler çatışma örneklerinde 13'ü, %32,S'i Farklılıklar, 12'si, %30'u Görev, 12'si, %30'u Türkiyeli, 8'i, %20'si Sendikal, Siyasi, 6'sı, %15'i Kişisel Çıkarlar, 5'i 12,S'i İnanç, 4'ü, %10'u Paydaşlar, 4'ü, %10'u İletişim, 3'ü, %7,5'i Kaçınma 2'si, % 5'i Sosyal Ortamın Büyüklüğü ve 2'si, %5'i Yıldırma temalı çatışmalar yaşadıklarını belirtmektedirler.

Farklılıklar: Farklılıklar temasını fikir ayrılığı (4), eleştiri (1), kültür (3), idarenin otoritesine saygısızlık (1), kuşak (1), vizyon (1) ve okuldaki iyileştirmeler (1) şeklindeki görüşler oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin idarenin tutumunu yada uygulamalarını beğenmeyerek eleştirmesi, idarenin yapılan eleştirilere açık olmadığı, eleştiriden rahatsız olmamalanndan kaynaklanan ve yaşam şekilleri, milli ve dini değerlere bakış açısı, okullara şans oyunları düzenlenerek kaynak toplanmaya çalışılması gibi kültürel farklılıklar nedenleriyle ortaya çıkan çatışmalara işaret etmektedirler. Kuşak farklılığı çatışmalarının mevcudiyetinden de bahseden öğretmenler gençlerle kıdemli öğretmenler arasında sürekli bir çatışma olduğunu ifade etmektedirler. Yine öğretmenler vizyon çatışması yaşadıklarını ifade etmektedirler. Okuldaki düzenlemeler ve iyileştirmeler konusunda fikir ayrılıklarının da idare ve öğretmen arasındaki diğer bir çatışma konusu olarak bahsedilmektedir. Ayrıca katılımcılar Kıbrıslı öğretmenlerin okul idaresine saygılı olmadığını belirtmişlerdir. Bireysel değerlerde, geçmiş yaşantılarda, inanışlarda ve algılarda farklılıkların doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıklar kaçınılmaz hal almakta ve iletişimin hızla gelişmesi ve değişimin vazgeçilmez olgu halini almasıyla da kurumlarında ve toplumlarında farklılıkların ve bundan doğan çatışmaların azalması değil, artması beklenmektedir (Karip 2000). İnsanların çok çeşitli farklılıklarının olması doğaldır. Dünyayı monotonluktan kurtarıp, yaşanılır duruma getiren, insanı·diğer canlılardan ayıran ve onu yücelten de zaten bu farklılıklardır. Çeşitli nedenlerle insanlar farklılıkların olmasını istememektedir. Bu olmayınca da çoğunlukla ya içine kapanma ya da tepkinin dozunu artırarak karşındakini baskı altına alma, sonuçta ya kendi kendisiyle ya da birlikte yaşadığı insanlarla anlaşmazlığa düşmekte, hatta daha da ileri gidip

kavga edebilmektedir. Yıkıcı çatışmalar ve anlaşmazlıklardan korunmak, bazı temel ilkelere uygun hareket edildiğinde farklılıkların, uzlaşma, dostluk, yaratıcılık ve sinerji ile sonuçlanmasının olanaklı olacağı birçok araştırma ile ortaya konulmaktadır (Gümüşeli, 2006). Okullarda farklı yapılara sahip bireylerin iletişim ve etkileşimleri sonucu diğer örgütlerden daha fazla çatışma yaşanmaktadır. Okul yöneticisi bu farklıkları yöneten kişidir (Özgener, 2007). Yine genç ve yaşlı çalışanlar arsındaki fikir ve değer yargıları farklılıkları; çatışmaya yol açan durumlardandır (Ateş, 2013). Öğretmenlerin görüşüne göre fikri, kültürel, kuşak, vizyon, otoriteye karşı saygı kavrarm, idarenin uygulamaları-iyileştirmeleri ile kendi fikirleri arasındaki farklılıkların çatışmalara neden olduğu söylenebilir.

Türkiyeli : Ağır işlerin bize verilmesi (1), Angarya (1), Branş dışı ders (1), Kıskançlık, gözde, yeni uzmanlıklar, (1), Temsil (1), Kayırmacılık (2), Yabancı görme, istihdam (4) ve Yeni uygulamalar, değişim (1) Türkiyeli temasını oluşturmaktadır.

Öğretmenler, sınıf, öğrenci dağılımıyla ilgili, kimsenin istemediği kenarda kalmış çocukların, özel eğitim öğrencilerinden daha ağır durumdaki kişilerin kendilerine verilmesi, yöneticinin çatıştığı kişiye angarya işler vermesi, kendilerine branş dışı dersler verilmesi, verilen görevleri de donanımları ile daha hızlı ve etkili sonuçlar alarak gözde personel olmalarıyla oluşan kıskançlık, yeni uzmanlık alanları oluşması, görevlendirmelerde yapılan kayırmacılıklar, Türkiye'den gelen öğretmenlerin sendikanın da etkisiyle dışlanması, yabancı görülmesi, istihdamın önünün kesildiği yönündeki algılar, önyargılar, uygulamaya çalıştıkları yöntem, tutumların benimsenmemesi, ve göreve bakış açısı farklılıkları nedenleriyle çatışmalar yaşadıklarını belirtmektedirler. Bu çatışmaların temelinde istihdam gibi kısıtlı kaynak, önyargı, sözleşmeli statüdeki öğretmenle eşdeğer görerek kendinden aşağı görme bu nedenle angaryaya maruz bırakma, yabancı görme, ağır işler ve branş dışı ders verme ve kültürel farklılıklar konularının olduğu söylenebilir.

Yöneticilerin çatışma yönetiminde kullandıkları stilleri çatışma felsefelerine olan yaklaşımlarına dayanır. Bu yaklaşımlar ve kültür arasındaki ilişki göz ardı edilemez (Gümüşeli, 1994).

Örgütte yer alanların farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelmeleri ya da örgütte yer alan grupların sürekli ya da geçici iş ekipleri olmaları çatışma zemini

yaratır. Yine örgüte yeni giren bireyin örgüt iklimine uyum çabalan çatışmaya yol açabilir (Ateş,2013).

Yönetim yaklaşımı toplumun kültürel özellikleriyle birlikte ele alınmalıdır. Yönetim yaklaşımları ve tekniği ile kültürel özellikler arasındaki ilişkiler araştırılmalı ve değerlendirilmelidir (Koçel, 2011).

Taraflar arasında önyargılar ve yanlış anlamalara kaynaklık eden önemli faktör ciddi kültürel farklılıklardır. Bireyler mensubu oldukları etnik, ideolojik, politik, toplumsal sınıf ya da mesleki grubu ya da toplumsal çevreyi her şeyin merkezi olarak alarak dışarıda kalan bireyler, gruplar ve davranışlar buna referansla değerlendirilir. Bu grupların alt kültürleri de olabilir. Tarafların beklentileri, normları, değerleri ve konuşma biçimlerindeki farklılıklar çatışma için üretken bir zemin oluştururken, yapıcı bir çözüm için engeller ortaya çıkarırlar (Karip 2000).

Örgütteki bazı kişi ve gruplar kendi statülerini ve prestijlerini daha yüksek algılaması, belirli davranış.ve tutumlarda statü ve güç farklılığı yaratmaya çalışması durumları da çatışmalar yaratır (Kırel,2004).

Görev: Görev temasını oluşturan görüşmelerden elde edilen kodlar Görev anlayışı (5), Görev tanımının net olmaması(2), Kuralların işlememesi(l), Okul çalışanlarını disipline alma(l), Sorumluluk almama (1).

Görev anlayışı; Diğer öğretmenlerin konu işleme şekilleri, öğrencilere farklı tutumlar sergilemesi, nöbetleri esnasında diğer öğretmenlerin yaptığı devamsızlıklara göz yummamalarına tepkiler, eğitimi ciddiye aldıkları ve fazla uygulama yaptırdıkları için dışlandıkları ve öğrenci kullanımına sunulmayan cihazları sorgulamaları gibi farklı görev anlayışlarıyla ilgili çatışmalar yaşadıklarını ifade etmektedirler. Göreve bakış ve anlayış farklılığının çatışmalara neden olduğu söylenebilir.

Katılımcı öğretmenler görev tanımının net olmaması; Rehber Öğretmenin görev tanımının yönetmeliklerinde olmamasından dolayı meydana gelen çatışmalardan bahsetmektedirler. Karip'te (2000) okullarda çatışma nedenleri arasında en fazla görülen etkenin görev dağılımı olduğunu belirtmektedir. Çalışanların sorumluluklarının net olarak belirlenmemesi ya da birbirleriyle çakışması durumu birbirlerinin rollerine ve görev alanlarına tecavüzü meydana getirerek örgütlerde çatışmaların önemli bir kaynağı durumu oluşturur. Bu durumda

başan sahiplenilirken başarısızlığın sorumluluğu karşı tarafa atılır (Budak ve Budak, 2004).

Örgütlerde açık ve objektif çalışma amaçları çatışmaları azaltacaksa da her zaman amaçların açık ve objektif olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Böylece örgütsel amaçlar farklı bölüm, yönetici ve bireyler tarafından ayrı ayrı yorumlanıp faaliyet ve uygulamalar farklılıklaştıracaktır. Bu tür çatışmalar bölümlerin arasındaki yetki ve sorumluluk sınırlarının da yorumlanmalarında görüş ayrılıklarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Eren, 2008).

Kuralların işlememesi; Öğretmenler okulda kalıplaşmış kuralların işlememesini çatışmaların sebepleri olarak ifade etmektedirler.

İdarenin okul çalışanlarını disipline etme çalışmasının çatışmalar yaşanmakta etken olduğu görüşünü belirtmektedirler. Yine öğretmenler Sorumluluk almama kaynaklı çatışmada mevcut olduğunu da belirtmektedirler.

Çatışma görevler;°değe;ler ve amaçlar gibi öğelerden kaynaklanabilir (Rahim, 2011). Görevin basit ve rutin olması çatışma olasılığını düşürür. Ancak görev karmaşıklaştıkça, amaca ulaşmak için süreçlerin net bir şekilde tanımlanamadığı ve en iyi çözüm ve yöntemin doğrulanabilir olmadığı durumlarda çatışma olasılığı artar (Karip 2000).

Öğretmenlerin görüşlerine göre görev anlayışı farklılıkları, görev tanımının net olmaması, kuralların işlememesi, okul çalışanlarını disipline alma, Sorumluluk almama nedenleriyle çatışmalardan bahsedilebilir.

Sendikal: Sendikal temasını sendika (4), siyasi - particilik (3) ve marjinal görüşler (1) şeklide dile getirmektedirler.

Öğretmenler grev gibi sendikal faaliyetlerin, okul idaresinin eylemlere karşı koymasıyla sendika ile karşı karşıya gelmelerinin, ideolojik tavır takınan öğretmenlerin idarenin aleyhinde sendika ile işbirliği yapmasının ve sendikanın Türkiye Cumhuriyeti düşmanı, Türkiye'den gelen öğretmenleri istemedikleri yönündeki algılarına yönelik ifadeler sendika kaynaklı çatışmaları belirtmektedirler.

Katılımcılar siyasi tavır alışlar, particilik ve öğretmenler arasında siyasal görüş zıtlıklardan kaynaklı çatışmaların varlığından bahsetmektedirler.

Bazı Kıbrıslı öğretmenlerin aşırı ve marjinal görüşlere sahip olduğu, KKTC'yi bile tanımadıkları konusundan da bahsetmektedirler.

Ekonomik sistem içinde ve açık sistem anlayışı altında üretici-bayi, örgüt-sendika çatışma halinde olacaklardır (Koçel, 2011). Bu örgütler arası çatışmanın yönetilmesinde daha çok pazarlık kavramı ön plana çıkmaktadır. Pazarlıkla ilgili olarak daha çok tarafların arasında oluşturulabilecek koalisyonlar ve pazarlığın sonuçları üzerinde durulmaktadır (Ataman, 2001).

Örgütte yer alan unsurların çıkarının birbirleriyle veya örgütle uyuşmaması çatışma kaynağıdır. Sendikaların ücret artışı ve iyi çalışma koşulları isteklerinin; yöneticilerin düşük maliyet ve yüksek karlılık istekleriyle çelişmesi çıkar çelişmesinin sebep olduğu çatışmaya örnektir (Eren, 2008).

Okullarda sendika temsilcisi ve örgüt arasında olan çatışmalara bakıldığında genelde idare- sendika temsilcisi arasında çatışmalar mevcut olduğu söylenebilir. Bu çatışmalara yurtdışı görevinde olan öğretmenler tarafsız kalmaya çalışmaktaysa da mevzuat gereği sendikaların eylemlerine katılamadığı için sendika karşıtı veya grev kırıcı konumda algılandığı düşünülebilir.

Kişisel Çıkarlar: Kişisel çıkarlar temasını nöbet (1), ders dağılımı (3), şahsi isteklerin karşılanmaması (1) ve öğretmen devamsızlığı (1) oluşturduğu öğretmenler tarafından ifade edilmektedir. Öğretmenler nöbet ve ders dağılımındaki adaletsizlikler ile ilgili çatışma yaşadığını belirtmektedirler. Ayrıca öğretmenlerin özel durumlarına ait isteklerin karşılanmamasının ve öğretmen devamsızlıklarının çatışmalara neden olduğunu belirtmektedirler.

Örgütte yer alan birey yada grupların çıkar ve değerlerinin birbirleriyle veya örgütle uyuşmaması çatışma potansiyeli doğurur (Eren, 2008). Aynı zamanda tarafların çıkarlarının birbiri ile rekabet halinde olması da çatışma doğurmaktadır. Basit farklılık evresinde görülen hafif derecede çıkar uyuşmazlıkları çözümlenmediğinde daha sonraki evrelere taşınır. Kurumsal yapıda kimin neye, ne kadar sahip olacağı tam olarak tanımlanamamışsa çıkarlar üzerinde bir çekişme başlar. Çıkar çatışması; çıkarlar üzerinde algılanan ya da gerçekten var olan rekabet, işlemsel çıkar farklılıkları ve psikolojik çıkar farklılıkları olarak kendini gösterir (Karip, 2000). Günümüzde birçok alanda görülen çıkar çatışmalarının yaşanması çıkarların uyuşmadığı durumlarda kaçınılmazdır (Kırel, 2004). Genel amaçlar ve değerler üzerinde uzlaşma olmayan yerlerde örgütsel çıkar çatışmaları oluşur, karara katılma bu çatışmayı artırıcı bir nedendir (Aydın 2010). Çatışma özel amaç ve

değerler karşılaştığında veya taraflarca çatışma olarak algılandığında ve karşılıklı çıkar çatışmaları olduğunda ortaya çıkar (Allyn, 1991).

İnanç: İnanç temasını derse, alana müdahale (1), dini ölçüt farklılığı (1), inanç (1), aşırılık (1) ve ideolojik tavır (1) şeklinde görüşler ifade edilmektedir.

Öğretmenler tarafından Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi branşı öğretmenlerinin dersine, alanına diğer öğretmenler tarafından müdahale geldiği, dini hususlarda, milli hususlarda ölçüt farklılığı, inanç konularındaki düşünce farklılığı, dine ait gerekliliklerin aşırılık olarak algılanması ve İlahiyat Kolejinin açılmasına karşı şendikanın ideolojik tavrı gibi nedenlerin çatışmaya neden olduğunu belirtilmektedir.

Çatışma inançlardaki farklılıkların da sebep olduğu toplumsal bir süreçtir. İletişim ve etkileşim içinde olan toplumsal tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inanışlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma sürecektir (Karip, 2000).

Sosyal ortamın büyüklüğü: Katılımcılardan 2'si, %5'i çatışmaların nedeni olarak sosyal ortamın büyüklüğünden bahsetmiştir. Öğretmenler kalabalık okullarda, geniş alanda ve çok paydaşlı bir hizmet ağının çatışmalara neden olduğu noktasında görüş belirtmektedirler. Sosyal ya da biçimsel sistemlerin yapı itibari ile büyük olması, hedeflerin farklaşmasına ve iletişimin kanal sayısının artmasıyla güçleşmesine neden olduğundan çatışmanın bir unsuru olarak görülebilir (Baysal ve Tekarslan, 1996). Ayrıca, örgüt büyüdükçe, hiyerarşik kademeler artmakta, yeni uzmanlıklar, rol ve statüler ortaya çıkmakta ve bütün bunlar da örgütte yaşanan çatışmalarda artışa neden olmaktadır (Budak, 1999). Örgütün büyüklüğü denetim sisteminin, görevsel ilişkilerin daha karmaşık bir nitelik kazanması nedeniylede çatışma koşullarım oluşturur (Aydın, 2010). Küçük örgütlerde ise örgütün amaçları basit ve anlaşılır, bu amaçlar için kullanılacak araçlar karmaşık olmadığı gibi, hiyerarşik kademe, uzmanlık miktarı da azdır. Böylece örgütler küçüldükçe çatışma azalmaktadır (Ertürk, 2012). Ancak kurumun bazen büyük olması çatışma nedeni olabileceği gibi, bazen de küçük olması olabilir (Erdoğan, 2010).

Kıbrıs içinde diğer örgütlere nispetle, daha büyük olan okul örgütlerinde çalışan yada Eğitim Bakanlığı içinde çok sayıda kurumla ilişki içinde, çok paydaşlı gerçekleştirilen faaliyetlerde öğretmenlerin daha fazla çatışma yaşadığı söylenebilir. Bunun nedeni okulların öğrenci ve onların velilerinin katılımıyla etkileşim içinde

olduğu kesimin fazlalığıdır denilebilir.

Yıldırma: Katılımcı öğretmenler yöneticilerin çatışma yönetimini bilmediği için çalışanla iletişimi kesmesi ve angarya görevler vermeye çalışarak onu yıldırmaya çalışmasıyla sonuçlandığı yine rehber öğretmenin görev tanımının yönetmeliklerde olmamasından dolayı idarecilerin keyfi görevlendirmeleriyle, karşı koyunca; iletişim kurmama, görevle ilgili zorluk çıkarma gibi davranışlarıyla yöneticilerin yıldırma davranışlarından bahsetmektedirler.

Çıkar çatışması, kişisel çatışmalar ve rekabet gibi nedenler eşitler arasında psikolojik yıldırma meydana getirmektedir (Güngör, 2008).

Paydaşlar: Veli (1), Öğrenciye karşı tutumlar (2) ve Sınıf Yönetimi (1) Paydaşlar temasını oluşturmaktadır.

Öğretmenler okul yönetiminin öğrenci ve veliye tutumlarından, sınıf yönetiminden kaynaklanan çatışmaların varlığından bahsetmektedirler.

Karip 2010 kitabında yer verdiği araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin daha çok öğretmenlerle (%47.62) ve velilerle (%33.33) çatışmaya girdikleri görülmektedir. Yine aynı çalışma sonucuna göre velilerin okul idaresine karşı kışkırtıldıkları da rastlanmıştır.

İletişim: Öğretmenler Türkiye'den gelen öğretmenlerle Kıbrıslı öğretmenlerin yeterince iletişim kurmadıkları, idare ile iletişimde bazen sıkıntılar yaşadıkları, yöneticinin iletişim şeklinin anlaşılmasına kadar çeşitli sıkıntılar meydana geldiği, idarenin uygun olmayan isteklerine karşı koyunca iletişimi kesme gibi tavırlarla karşılaştıkları gibi iletişim kaynaklı meydana gelen çatışmalardan bahsetmektedirler.

İletişim yönetim sürecinin öğelerinden biridir (Bursalıoğlu, 1974). Örgüt amaçları üzerindeki çatışmalar iletişim sisteminden kaynaklanmaktadır. Örgütte etkili bir eşgüdümün sağlanabilmesi, örgütün birbirinden, örgütün amaçlarından ve örgütteki olaylardan haberdar olmaları ve örgütte bütünlüğün gerçekleştirilebilmesi, etkili bir iletişim sistemini ile olur (Dicle, 1974). İletişim sisteminin olmaması, örgüt üyelerinin gruplaşmalarına dolayısıyla çatışmalara neden olur (Thompson, 1961). Kurumdaki haberleşmenin kısıtlı olması, iki yönlü dikey olarak iyi bir iletişim sisteminin kurulmamış olması çatışmaya neden olabilir (Erdoğan, 2010). Ast-üst arasındaki iletişimin çift yönlü olarak işlemesi gerekirken örgüt büyüdükçe hiyerarşik yapı ve normlar iletişimin tek yönlü olmasınızorunluluklar ve iletişimde işle ilgili emir ve yönergeler

ağır basar. İşlevsel olmayanbir iletişim sisteminde çatışmalar geç fark edilir ve daha yoğun çatışmalar yaşanabilir. İletişim yetersizliğinin çatışma meydana getirdiği doğrudur ancak iletişimin olması çatışmayı engellemez(Karip, 2000).

Kaçınma: Öğretmenler herkese eşit mesafede olmak zorunda olduklarını, ona göre davrandıklarını, kendileriyle zaman zaman çatışmaya girme arzuları hissettiklerini ancak çatışmadan uzak durduklarını, çatışmanın eşiğine geldiklerinde, özellikle misyonları kaygısıyla hareket ettiklerinde dolayı mümkün olduğunca çatışmaya mahal vermemeye çalıştıklarını, çatışmadan yurt dışı görevlerinin gereği olarak kaçınma tutumu sergilediklerinden bahsetmektedirler.

Kayıtsızlık ve çatışmadan kaçınma tutarsız örgütsel kararlar alınmasına neden olmaktadır. Tüm canlıların çatışmayı engellemede takındıkları doğal tavır kaçınmadır. Tarafların yüz yüze gelmemeleri etkili bir kaçınma yöntemidir. Kesin çözüm olmasa da, zaman kazanmak için başarılı bir seçenektir (Robbins, 1974). Yöneticilerde çatışmadan kaçınma çok sık görülen bir davranıştır. Yöneticinin örgütte alınan kararların çatışma yaratabileceğini anlamasının karar vermemesine neden olduğu gözlenmiştir (Bernard, 1971). Geri çekilme görüş ayrılığı olduğu durumlarda sık sergilenen bir davranıştır. Görüş ayrılığının açıkça sergilenmesi istenilmeyen durumlarda taraflar birbirlerinden uzak durur. Astlar bu davranışı üstleri için kullanırlar. Kaçınma, sorunu çözen bir yöntem değildir. Taraflar arasındaki ayırımı baskı altına alarak gizlemedir (Aydın, 2010).

Geleneksel görüş, zararlı gördüğü için çatışmadan kesinlikle kaçınmak gerektiğini, uzaklaşmak ve mutlu aile görüntüsünü sürdürmenin önemini vurgular. Böylece hem sosyal güçlerin önemini, hem de toplumdaki çatışmanın yaratıcı yönünü ihmal edilmektedir (Ertekin, 1976) İnsan ilişkileri yaklaşımında ise çatışmanın olabileceğini kabul eder ancak örgütsel etkinlik için en aza indirilmesi gerektiği görüşünü savunur. Kaçınmada bireyler kendi düşüncelerini de diğerlerinin düşüncelerini desteklemeyerek bir çekilme davranışı gösterirler ve olaylara karşı kayıtsız davranırlar (Aksoy, 2005)

Çatışmada taraflar arasında anlaşmanın mümkün olamayacağı durumları üç çözüm seçeneği olarak bulunmaktadır. Bunlardan biri tarafların kendi kabuğuna çekilmesi; ilişkisini kesmesi, zorunlu olmadıkça ilişki kurmaktan kaçınması, diğeri yalnız bırakma yani yönetimin tarafların ilişkilerini azaltmak

için önlemler alması, bir diğeri de yönetimle birlikte çatışmaya taraf olanların anlaşmazlık konularını bilmezlikten gelmeleri, muhtemel bir çatışmayı alevlendirmemek için ilişkilerini en aza indirmeleri halleridir (Eren, 2008).

Çatışanlardan birinin kendinin ve aynı zamanda karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düşük olduğu durumlarda kaçınma yaklaşımım izler (Erdoğan, 201 0).

2.Boyut: Okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirmesine yönelik olarak yöneticilerle hangi çatışmalar yaşanmaktadır? Bu yaşanan çatışmalar ne tür çatışmalardır? Sizin bu konuda yaşadığınız bir çatışma var mıdır? Örneklendirebilir misiniz?

Araştırmaya katılan öğretmenlerden 28'i, %70'i örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik çatışmanın olduğunu söylemekte, 12'si, % 30'u ise örgütsel çatışma yok demektedir.

Araştırmaya katılan 40 öğretmenden l9'u; %47,5'i yönetimsel, 18'i,. %45'i çıkar çatışmaları, örgütsel amaçlı çatışmalarla ilgili ifade edilen görüşlerden yönetimsel, lO'u, %25'i kültürel, 6'sı, %15'i eğitim politikası, 6'sı, %15'i İdeolojik, 5'i, %12,5'i ise Türkiye temalı örgütsel çatışmalardan bahsetmektedirler.

Yönetimsel: Toplam 19 öğretmenin bu tema ilgili görüşleri mevcuttur. Kodlar ve kodlara göre dağılım ise Çalışanları disipline etme(4), Karar Alma(3), İdarenin inisiyatif almak istememesi(l), Üst yönetim(l), Materyal eksikliği(l), Denetim(l), Düzeni Koruma(l) Görev dağılımının net olmamsı(l), Mesleki-Sosyal(l), Kamplaşma(l), İlave performans yapmama(3) ve İsteğim Kabul görmedi(l) şekildedir.

Öğretmenler yönetici ve idarecilerin okula geç gelmelerini önleme, öğretmen devamsızlığım aza indirme ve nöbet görevlerinin yerine getirilmesini sağlama amaçlı idarenin aldığı tedbirlerin meydana getirdiği çatışmalardan bahsetmektedirler. Okul süreçlerinin tam işlemediğini ve bunun sebebinin etkili süreç denetimi olmadığından kaynaklandığını, denetimin yöneticinin elini güçlendireceği, yaptırım oluşturacağı, aksi halde görevlerin savsaklanıp çatışmaların doğacağını belirtmektedirler.

Örgütlerde görev alan uzmanlarla ilgili çatışmalar; uzmanın bürokratik kurallara karşı direnişi, bürokratik standartları kabul etmemesi, bürokratik denetime karşı direnişi ve bürokrasiye koşullu bağlılığıdır (Aydın 2010). Yönetimsel yetkiye

sahip olmayan uzmanlar yetkisini konumundan değil, uzmanlığa ilişkin bilgi ve beceriden alır ve gerekli beceri, norm ve standartlara sahip oldukları kanısıyla denetimi gereksiz bulur, bağımsız çalışmak isterler. Denetimi gereksiz gören bu durum öğretmenler arasında da yaygındır. Ancak, örgütsel yaşamda bu olanaksızdır. Çünkü, bürokratlar, örgütteki grupları eşgüdümleme, grupları uzlaştırma ve tüm çabaları örgütün amaçlarına yöneltme sorumluluğundadırlar. Bu nedenle de, uzmanlar dahil, tüm personel üzerinde formal yetkiye sahiptirler (Wollmer ve Mills, 1966).

Toplantılarda karar alma amaçlı yapılan görüşmeler, kararların alınmasında sürece öğretmenlerin dahil edilmemesi ve öğretmenlerin sorumluluk alanları içindeki bir olayla ilgili idarecinin öğretmene danışmadan kararlar alıp dikte etmesi, getirilen önerileri idarenin dikkate almaması çatışma alanları olarak öğretmenler ifade etmektedirler.

Örgütlerde gruplar arası çatışmalarda da başlıca etkenlerden biri ortak karar verme durumudur. Ortak karar verme kendi başına örgütsel çatışmaya neden olabilecek bir durumdur. Kaynakların dağılımı ve bu birimlerin etkinliklerinin zamanlandırılması için ortak karar verme zorunludur. Kaynaklar arttıkça çatışma azalır (Aydın,2010). Personelin karar verme sürecine katılımı bir denetim biçimi olarak düşünülebilir. Örgütlerde karara katılım çatışmayı azaltır ve işbirliğini artırır savı literatür tarafından desteklenmemektedir. Araştırmalarda öğretmenlerin kararlara katılmaları ile çatışma arasında pozitif bir ilişki saptamışlardır. Genel amaçlar ve değerlerde uzlaşılamamış yerlerde örgütsel bir çıkar çatışması oluştuğundan, karara katılmanın çatışmayı artırıcı olduğu saptanmış1rr (Aydın,2010). Örgütsel düzey yükseldikçe, genellikle, ortak karar verme gereksinimi de artar. Çünkü örgütlerde üst birimin alt birimler arasında eşgüdüm sağlama gibi önemli bir görevi vardır (Aydın,2010). Ortak kararlar alımında seçeneklerin çokluğu da gruplar arası anlaşmazlık ve çatışma olasılığım artırır (March, Simon, 1958).

Örgüt geliştirmenin başlıca amaçlarından biri Örgüt içinde otokratik ve bireysel olan sorun çözme ve karar verme süreçlerini demokratik süreçlere çevirerek takım esasına dayanan karar verme süreçlerini geliştirmektir. İş zenginleştirme olarak tanımlanan bu durum işin, işgörenler açısından daha anlamlı hale getirilmesi, yönetim

kademelerinde bulunan işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması çabalarıdır (Eren,2008).

Öğretmenlerin idarenin inisiyatif almaması, çatışmadan kaçınma davranışı sergilemesi nedeniyle çalışanlar görevini yapan yapmayan şeklinde kamplaşmakta bu durum çatışmalara neden olmaktadır şeklinde görüşleri bulunmaktadır. Ayrıca öğretmenler örgütsel çatışmaya görev dağılımının net olmamasının belirtmektedirler Yine öğretmenler mesleki, sosyal çatışmaların çok belirgin olduğunu belirtmektedirler. Zümre içinde öğretmenlerde kaplaşmalar olduğu, grupların birbirlerinin başarısızlığı için çalıştığı da öğretmenler tarafından belirtilmektedir. Yönetim örgütün amacı etrafında çalışanları eşgüdümleme bunun için de işbirliği, rol ve görev dağılımını netleşmesi faaliyetlerini gerektirir. Bu faaliyetlerdeki eksiklikler görev anlayışı farklı olan çalışanların çatışmasına meydan vermektedir (Aydın,2010).

Karşılıklı görev Bağımlılığı, ast, üst ya da eş düzeyde grupların kendi örgütsel görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için, diğer grubun bilgi, hizmet, kaynak ve çıktılarına bağımlı olması durumunu ifade eder (Don Hellriegel, 1998). Tarafların hedef ve öncelikleri de farklı ise karşılıklı bağımlılıkta çatışma ortaya çıkacak ve hedeflerdeki farklılığa paralel olarak çatışma artacak ya da azalacaktır (Aksoy,2005).

Okulun fiziki yetersizliklerini ve malzeme eksikliklerini de çatışma nedeni olarak öğretmenler bahsetmektedirler. Bir örgütte birimlerin sınırlı bir kaynağa bağımlılıkları arttıkça, bu kaynağa ilişkin ortak karar verme gereksinimi dolayısıyla çatışma artar (Aydın,2010). Örgütteki tarafların kaynaklara olan ihtiyaçları, örgütün kaynaklarını aşması halinde ortaya kaynakların sınırlı olması durumunu çıkarır. Kıt kaynaklar için örgüt üyeleri arasında gizli bir yarışma biçiminde çatışma meydana gelir (Pondy, 1967). Farklı amaçlara yönelmiş, kıt kaynakları kullanan, birbirine rakip durumda olan eşit hiyerarşi düzeyindeki personel arasındaki çatışma kaçınılmazdır (Ertürk, 2012). Çatışmaların büyük bir bölümü her gruba yeteri ölçüde sağlanamayan kaynak ve faydaları elde etmeye yönelik rekabetten kaynaklandığı konusunda genel kabul vardır. Bu nedenle oluşan çatışmanın şiddeti, kaynak ve faydaların yeterlilik durumu, talep edenlerin gereksinim düzeyleri ve nispi güçlerine bağlı olarak belirlenecektir (Aksoy, 2005).

Bir diğer görüşte daha çok düzeni koruma kaygısı bu tür çatışmalara neden olduğu yönündedir.

Görüşülen öğretmenler görev tanımında net olarak belirtilmemiş, ancak öğretmenlerin ilave performans sergilemesi ile gerçekleşecek okul takımlarının çalıştırılması, kurslar gibi faaliyetlerde çalışanların gerekli özveriyi göstermemeleri nedeniyle çatışmalar olduğunu ifade etmektedirler. Örgütlerde görevler birbirlerini mantıken izleyen ve tamamlayan bir yapıda olmalıdır. Ancak iyi belirlenmemiş örgütsel yapı görev ve sorumluluklar anlaşmazlıklara neden olur. Çalışma alanları doğal olarak karmaşık ve iç içe girmiş durumdadır. Bu durum yapılması birçok bölüm tarafından benimsenen ve paylaşılamayan görevlere ve hiçbir bölümün sahip çıkmadığı veya yapmayı istemediği bazı işlere dolayısıyla çatışmalara neden olmaktadır (Eren, 2008).

Okul idaresine yaptıkları farklı konulardaki tekliflerin bir bahane bulunarak reddedilmesinin öğretmenlerle idare arasında çatışmalara neden olduğunu öğretmenler aktarmaktadırlar. Yönetim, örgütteki her grubun önerisine belli ölçüde yer vererek uyum sağlamaya çalışır (Aydın,2010). Çatışmaların nedenleri kurmaylar tarafından farklı şekilde algılanmaktadır. Örgütte bulunan her grubun önerisine belli ölçüde yer vererek uyum sağlanmaya çalışılır. Pazarlık ve söz verme gibi teknikler kullanılır (Erdoğan,2010). Bazen kurmay elemanların önerileri uygulanabilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır. Zira önerilerin kulağa hoş gelmesi ile bunların uygulanabilir olması farklı şeylerdir (Aksoy,2005).

Öğretmenler alışılmış yanlış durumların düzeltilmesi için çabaladıklarında olumsuz tepkilerle karşılandıklarından değişime direnç olduğundan bahsetmektedirler. Bir karar durumunda çok az bir güce sahipseniz ve değişim çok zor bir konudaysa en iyi seçim kaçınmadır (Kırel,2004). Çatışmanın birey ve örgüt için sağlayacağı yararlardan biri de örgütsel değişimi sağlamasıdır. Çatışma işlemlerin güncel hale gelmesi, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi içi gerekli ortamın oluşumuna destek sağlar (Karip,2000). Ancak değişim başarılmazsa değişime direncin oluşmasına neden olması çatışmanın örgüt ve birey açısından olumsuz sonuçlarından biridir (Rahim, 2011). Yeni bir teknolojinin örgüte girmesi, çalışanların yapıları ve kaygıları gereği örgütte çatışmaya dönüşmesine neden olur. Yine yenilik ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısı da çatışmalara neden olmaktadır (Ateş, 2013). Ayrıca teknolojik değişim ve bunun gerektirdiği yenilikler, özellikle örgütsel yapılarda ya da yaşlı

kuşaklarda bir "değişime direnç" ve benimsememe tepkisi ile karşılanmakta, kaygı ve gerilime neden olabilmektedir (Aksoy, 2005).

Çıkar Çatışmaları teması kişisel çıkar (14), siyasi çıkar, particilik, adam kayırma (4). olarak öğretmenlerce bahsedilmektedir.

Öğretmenler kişisel çıkar çatışmalarını aktarırken, bu çatışmaların öğretim yılı başında çok daha yoğun olduğu, çalışanların kendi menfaatini düşündüğü, iyi sırufa derse girme, iyi derslikte ders işleme, daha az saat derse girme, en güzel müekfuı, en güzel imkanları kullanmayı isteme, diğer çalışanlara verilen imkanlardan yararlanmayı isteme, yapılması gereken işin başkası tarafından yapılmasını isteme, çekememezlik, nöbet günleri yada saatlerinin kendine uyan günde konulmasını isteme, daha az sınav gözcülüğü görevi isteme, bencillik ve bölümler arası çıkar çatışmaları olarak sıralamışlardır. Çatışma süreci birçok evreden geçen toplumsal bir süreçtir. Bu evrelerden öncelikli olanı taraflar arasındaki küçük çıkar uyuşmazlıkları ve basit farklılıklardır (Erdoğan,2010). Tarafların çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma sürecektir. Çatışmanın artmasıyla tarafların endişeleriyle birlikte çıkarlara paralel olarak kazanma istekleri de artar. Çatışmanın ilk evresinde hafif derecedeki çıkar uyuşmazlıkları çözümlenmediğinde daha sonraki evrelere taşınır ve üst evrelerde prestijini korumak daha fazla önem kazanır (Ross, 1993). İlgili yasa ve kurallara göre hareket ederek örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan yöneticiler ile bireysel eğilimler ve kişisel çıkarlarını ön planda tutan çalışanlar arasında çıkar çatışmaları kaçınılmazdır (Aydın,2010) Örgütün genel amaçlarında anlaşılsa bile, birimlerin amaçlarındaki farklılıklar çıkar çatışmaları meydana getirebilir. (Aksoy,2005) Çatışma genelde dört durumda meydana gelebilir (Allyn, Bacon, 1991). Bunlar; özel amaç ve değerler karşılaşması, işletme içinde karşıt, ast üst arasındaki ilişkilerdeki gibi baskıcı tepki oluşturabilecek davranışlar olması, karşılıklı çıkar söz konusu olması ve karşılıklı olumlu olmayan ilişkiler söz konusu olması durumlardır. Rekabet çatışmayı dikkate almadan her iki tarafın da kendi çıkarlarını düşünmesidir (Kırel,2005).

Siyasi çıkar, particilik, adam kayırma konularında ise öğretmenler eğitim üst yöneticilerinin Kıbrıs'ın küçük bir devlet olması herkesin birbirini tanıması nedeniyle oy kaybına uğrama kaygısı ile mevzuatı tam işletememe siyasi geleceğini garanti altına alma davranışı sergiledikleri, kişisel ilişkilerin kuvvetli olmasından

kaynaklanan kayırmacılığın olduğu, görev yapmayan öğretmenlere idarenin koruma, kollama davranışı gösterdiği, örtbas ettiği, particiliğin ön plana çıktığı, kayırmacılık, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi öğretmenlerinin branşlarına ve verdiği derse siyasi bakış açısı nedeniyle yapılan olumsuz tutumlar, farklı partiyi destekleyenlere farklı davranma hususları belirtilmektedirler.

Toplumda yaygın olarak görülen çatışma pek çok çatışma şeklinden söz edilebilir. Siyasi çatışmalar da bu yaygın çatışma türlerinden biridir (Kırel,2004).

Birey mensubu bulunduğu grubun normlarına uymadığında kişi ile grup arasında çatışma çıkabilmektedir (Koçel, 2011). Sendika üyelerinin örgüt içindeki çatışmaları kişi grup çatışmalarına örnek verilebilir (Aksoy,2005).

Siyasi olarak kültür, devlet kültürü, resmi kültür ve toplum kültürü, gayri resmi kültür veya halk kültürü şeklinde gruplandırılabilir (Gümüşeli,2013).

Taraflar arasındaki çatışmalarda politik bir neden olmasa da, çatışma dışında yaşanan politik görüş farklılıkları, tarafların ilişkilerinde ana ölçüt haline gelip karşı tarafın yapacağı her davranış bu ölçüte referansla değerlendirilebilir (Karip,2000).

Gizli çatışmaların, bireyler arasındaki dini, siyasi vb. nedenlerden kaynaklandığı durumlarda çatışma çözmede yumuşatma yaklaşımı etkilidir (Ateş,2013).

Eğitim politikası: Toplam 6 öğretmenin bu tema ilgili görüşleri mevcuttur. Kodlar ve kodlara göre dağılım Zümre(l), Eğitim Politikaları(l), Alışkanlıklar (1) ve Sendika(3) şekildedir. Bu temaya ile ilgili öğretmen görüşleri şunlardır.

Öğretmenler okuldaki çatışmaların sıkıntılı sınıf geçme yönetmeliği temelinde başarısız öğrencilerin kalmasını isteyen zümre öğretmenler ile geçmesini isteyen okul idaresi arasında olduğu şeklinde görüşlerini ifade etmektedirler. Buna benzer olarak öğrencilerin farklı alanlardaki genel başarısıyla değerlendirilmeyip, her alanda başarılı olmasını isteyen öğretmen grubu ile veli ve dengeyi gözeten, öğrenci lehine davranan okul idaresi arasında öğrenciyi bütüncül değerlendirmeyen eğitim politikaları kapsamında çatışmaların meydana geldiğini ifade etmektedirler. Yöneticilerle uzmanlar arasındaki çatışma, üstlendikleri rollerden kaynaklanmaktadır. Uzmanların uygulamalarda bir sorumluluğu yoktur ve uzmanlık konusunun doğrularını rahatlıkla savunabilmektedir. Ancak yönetici ise kendisini başarısız kılacak yada yönetim politikasına ve kişiliğine uygun düşmeyen uzman

tavsiyelerini uygulamaya koymak istemez. Sonuçta yöneticide uzman personelde rollerinin gereğini savunurlar (Aksoy,2005).

Katılımcılar gündeme taşıdıkları yenilikleri yada önerileri öğretmenlerin alışkanlıklarından vazgeçmeyerek değişime direnmelerinin de çatışmaya neden olan konulardan biri olduğunu aktarmaktadırlar. Yeniliklerin örgüte girmesi yada önerilmesi örgütte çatışmaya dönüşmesine neden olur. Yenilik ve değişime karşı çıkan kişilik yapısı da çatışmalara neden olmaktadır (Ateş, 2013). Değişim ve bunun gerektirdiği yenilikler, özellikle örgütsel yapılarda ya da yaşlı kuşaklarda bir "değişime direnç" ve benimsememe tepkisi ile karşılanmakta, kaygı ve gerilime neden olabilmektedir (Aksoy,2005).

Öğretmenler sendikaların eylemlerinin eğitime olumsuz yansımalarının idarece engellenmesinin, tedbir alınmasının, öğretmenlerin çıkarına olmayan idarenin uygulamalarının sendikaya haber verilerek kaldırılmaya çalışılmasının, sendikaların bazı faaliyetlere karşı çıkmasının idare ile sendika-arasında çatışmaların doğmasına neden olduğunu anlatmaktadırlar.

Öğretmenler öğrencilerin okuması için verilen dini içerikli kitapların sorgulanması gibi ideolojik çatışmaların varlığım ifade etmektedirler.

Farklı bir kültürden gelmiş olma kaynaklı dışlanma, ikinci plana itilme, karşılıklı önyargı davranışları tanıma ve kaynaşma ile azalmakta, daha önce edinilen birikim ve bilgi ile getirilen önerilerin dikkate alınmaması veya olumsuz karşılanması, yine adanın farklı bölgesinde görev yapan idarecilerinde bölgeyi tanımamadan kaynaklı veliler ve bölge insanı ile meydana gelen yada bölgenin kendi içinden gelmeyen kişileri dışlaması gibi kültürel çatışmaların varlığını ifade etmektedirler.

Farklı iki ülke kültüründen beslenen bireyler bulundukları ortama oryantasyonları mümkün olduğu gibi farklı alt kültürler oluşturması da mümkündür. Kolektif oryantasyondan daha çok bireysel oryantasyonla çok kültürlü heterojen yapılar meydana gelir. Farklı kültürler farklı geleneksel değerlerden beslenirler. Bu da çatışmaları kaçınılmaz yapar. bU alt kültürler içinde geçerlidir. Çatışmaların çözümünde bu değerlerin iyi analiz edilmesi gerekir (Gümüşeli,2013).

Türkiye: Toplam 5 öğretmenin bu tema ilgili görüşleri mevcuttur. Kodlar ve kodlara göre dağılım ise Mevzuat Farklılığı (2) ve Üstünlük taslama, istihdam, sizi

biz kurtardık, Türkiyeli (3) şekildedir. Bu temaya ile ilgili öğretmen görüşleri şunlardır.

Mevzuat Farklılığı; Kıbrıs'ta rehber Öğretmenlerin derse girme, sınavlarda gözcülük ve nöbet tutma gibi görevleri yapmaları idare ile rehber öğretmenler arasında çatışmalara neden olduğu branş öğretmenleri tarafından ifade edilmektedir. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde 3 Haziran 1985'ten bu yana yürürlükte olan 25/1985 sayılı Öğretmenler Yasası 2006 yılındaki değişen Öğretmenlerin haftalık ders saatleri ile ilgili 38. Maddesinin 3 numaralı bendinde "Rehber öğretmenler, rehberlik görevlerine ek olarak, ders yılı içinde haftada en az 8, en fazla 10 saat ders yaparlar. Eğitsel kol etkinlikleri haftada en çok üç ders saatine, laboratuar ve atölye hazırlıkları haftada en çok üç der saatine denk olur. Bu denklik çıkarılacak bir tüzükle belirlenir" (khk.kamunet.net/docs/ogr_2009/25-1985.pdf) denilmektedir. Türkiye' de ise rehberlik hizmetleri yönetmeliğinde "Eğitim-öğretim kurumlarındaki rehberlik ve psikolojik. danışma servislerinde görevli psikolojik danışmanlara yönetim, büro işlerinde, ders, nöbet ve sınav gibi rehberlik ve psikolojik danışmadaki hizmet alanlarıyla ilişkisiz konularda görev verilemez" (http://orgm.meb.gov.tr/alt_sayfalar/mevzuat.html} hükmü bulunmaktadır.

Daha önceki görev yerlerinde derse girmeyen, nöbet tutmayan rehber öğretmenler meslek ilkeleriyle çelişen bu uygulamalar nedeniyle okul yöneticileri ile çatışma içine girmektedir denilebilir.

Örgütte yer alanların farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelmeleri ya da örgütte yer alan grupların sürekli ya da geçici iş ekipleri olmaları çatışma zemini yaratır. Yine örgüte yeni giren bireyin örgüt iklimine uyum çabaları çatışmaya yol açabilir (Ateş,2013)

Türkiye'den öğretmen görevlendirmesinin istihdam engeli olarak görülmesi, görevlendirme gelen öğretmenin olumsuz tavırlarla karşılanması, gelen öğretmenlerin bazılarının iyi temsil yeteneğine sahip olmaması, yapılan barış hareketi ve yardımların gündeme getirilmesinin olumsuz karşılanması, gelen öğretmenlerin yabancı görülüp dışlanması, görevli öğretmenlerin statü farklılığının meydana getirdiği farklı uygulamaların kıskanılması, öğretmen ders yükünün ayarlanmasında yerli öğretmenlerin kayrılması gibi nedenlerle farklı ülkeden gelmenin meydana getirdiği çatışmalardan bahsetmektedirler.

Örgütsel Amaç Çatışması Yok: Öğretmenler, çalışanların örgütün amaçlarının çok farkında olmamaları, örgütsel amaca yönelik çaba olmaması, görevini yapmayanlara herhangi bir yaptırımın olmaması, eğitim kalitesine yönelik yeterli çaba olmaması veya idarenin buna destek vermemesi, sorumluluk ve inisiyatif üstlenilmemesi ve yönetim becerilerinin olmaması, yönetim süreçlerinin işlememesi gibi nedenlerle örgütte çatışmanın olduğunu ancak örgütsel amaç çatışmalarının olmadığını savunmaktadırlar.

Genel amaçlar ve değerler üzerinde görüş birliği sağlanamayan yerlerde örgütsel bir çıkar çatışmaları oluşur (Aydın, 2013). Oluşan bu çıkar çatışmaları örgütün amacına yönelik olmaması öğretmenlerin örgütün amacına yönelik bir çatışmanın olmadığı ifadelerine neden olduğu söylenebilir.

3. Boyut Yaşanan Çatışmanın düzeyi nedir? Bu konudaki görüşleriniz nelerdir?

Araştırmanın ikinci· sorusana ilişkin. araştırmaya katılan 40 öğretmenin görüşleri Tablo-4' de belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 4. Boyut Yaşanan Çatışmanın düzeyi nedir? Bu konudaki görüşleriniz nelerdir?

Katılımcıların 12'si, % 30'u düşük düzey, ll'i, 27,S'i orta düzey, 6'sı, %15'i düşük-orta düzey, 6'sı 15'i her düzeyde, 2'si 5'i düşük düzeyde tutuyorum şeklinde çatışma düzeylerinde bahsetmektedirler.

Düşük düzey: Öğretmenler çatışmaların tatsızlığa varacak düzeyde olmadığı, sözel boyutta, tartışma düzeyinde olduğu ve kısa sürede unutulduğu şeklinde düşük düzeyde olduğunu belirtmektedirler.

Orta düzey: Öğretmenler çatışmaların yıpratıcı, kırıcı eleştiriler şeklinde orta düzeyde olduğunu belirtmektedirler.

Düşük-Orta düzey: Katılımcılar çatışmaların her zaman aynı seviyede olmadığı büyük çoğunluğu düşük düzeyde olmakla birlikte az bir kısmı orta düzeyde olduğu, ama kısa zamanda tatlıya bağlandığı düşük ve orta düzeyde olduğunu belirtmektedirler.

Her düzeyde: psikolojik yıldırma, sendikal anlamdaki faaliyetler ve şiddet boyutuna, mevzuat kullanımına kadar giden yüksek düzey çatışmaların yanında orta ve düşük

düzey çatışmaların da varlığını belirten görüşmeciler her düzeyde çatışmanın varlığından bahsetmektedirler.

Düşük düzeyde tutuyorum: Görüşmeciler yurtdışı görevi yapmaları nedeniyle çatışmadan kaçındıklarını bu nedenle çatışmayı düşük düzeyde tuttuklarını belirtmektedirler.

Etkili örgüt için örgütsel çatışmanın belli bir düzeyde olması gereklidir. Eğer çatışma yok yada düşük düzeyde ise yenilikçilik, değişim, yaratıcılık ve performans olumsuz yönde etkilenir. Sık sık çatışmaların yada önem düzeyi yüksek çatışmaların olduğu örgütlerde de örgüt düzensiz, kopuk, bireysel ve problemlere açık hale gelir. Yine performans olumsuz yönde etkilenir. Çünkü kararları geciktirir yada alınmasını engeller. Bu gibi nedenlerle örgüt etkililiğini yitirir (Budak, 1999). Çatışma düzeyinin optimal olduğu örgütlerde ise örgüt tutarlı, yenilikçi, eleştirel bakabilen ve sürekli gelişen bir yapıda bölüm performansının yüksek olduğu fonksiyonel bir durum söz konusudur (Aksoy,2005 ve Aydın",2010). Orta düzeyde çatışmalar örgütlerde gelişme ve değişmeyi temin etmesi bakımından gereklidir (Rahim, 201 1 ve Robbins, 1991). Sonuç olarak örgütte çeşitli düzeylerde çatışmalar meydana gelebilir. Durağanlığı önleyecek, yenilikçiliği özendirecek, gerginlikten kurtaracak, değişim ve gelişmeye imkân tanıyacak, yıkıcı olmayan düzeydeki çatışma düzeyi en uygunudur (Robbins, 1991). Öğretmenlerden orta düzeyde çatışma olduğunu belirtenlerin oranı (6) %15 tir. Bu orana düşük ve orta düzey (11) % 27,5 ilave edildiğinde toplam (17) %42,5 tir. Tamamı orta düzey sayılsa da kurumların az bir bölümünde fonksiyonel çatışmalara, yüksek bir bölümünde ise fonksiyonel olmayan çatışmalara rastlandığı söylenebilir. Düşük-orta düzey çatışmaların ilave edilmemesi durumunda bu oran fonksiyonel olmayan çatışmalar lehine bozulmakta ve kurumlardaki çatışmaların yenilikçilikten, değişimden, yaratıcılıktan uzak olduğu ve performanslarının çok düşük olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

4. Düzey: Çatışmalar kişiler tarafından nasıl karşılanmaktadır? Neden?

Tablo 4. Çatışmalar kişiler tarafından nasıl karşılanmaktadır?

Görüşmecilerin 15'i, %37,5'i Hoş karşılanmıyor, 6'sı, %15'i Hoş Karşılanıyor, 3'ü, 7,5'i Kişisel, 7'si, 17,5'i Kaçınma-Umursamama, 2'si, %5'i Durumsal, 4'ü, %10'u Kazanmaya odaklı ve 4'ü, %10'u Fikrim yok şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Hoş karşılanmıyor: Görüşmeciler çatışma anında moral bozukluğu, can sıkıntısı, gibi olumsuz bir duyguların, hedeflerin engellenmesi gibi olayların meydana geldiğini, çatışmanın istenmediğini, kişiler tarafından olumsuz karşılandığını, kurum kültürünü bozucu olduğu için istenmediğini ve hoş karşılanmadığını, çatışma esnasında çalışanlarınca izleme ve kaçınma davranışı sergilendiğini belirtmektedirler. Örgütsel çatışma rahatsız edicidir ve birçok problemin de kaynağıdır (Robbins, 1991). Çatışmaya yıkıcı, yok edici, çöküntü yaratan bir süreç olarak bakan görüş geleneksel bakıştır. Bu bakış fikir ayrılıkları ve kamplaşmaları yok edilmesi gereken hoş olmayan durumlar olarak kabul eder (Karip,2000).

Kaçınma-Umursamama: Çalışanların çatışmaya girmeyip üzerinde durmadığı, umursamaz tavır sergilediği, kişisel yakınlıkların çatışmanın kısa sürede unutulmasına neden olduğu, çıkarı yoksa vurdumduymaz tutum içinde, engellemeye yönelik tavrı olmaksızın seyrettiği, okulun amaçlarına yönelik çatışmaya girilmediği şeklinde ifadeler -kullaaan öğretmenler çatışmalardaki genel tutumun, kaçınma yada umursamama olduğunu belirtmektedirler. Çatışan tarafların karşılıklı olarak ilgi ve ihtiyaçlarına düşük önem verdiği durumlarda çatışmayı engellemek için başvurulan en doğal tepki kaçınmadır (Karip,2010). Yüz yüze gelmemeye özen gösterme çatışmadan etkili bir kaçınma yöntemidir. Çatışama çözme için etkili bir yöntem değildir. Ancak kısa bir süre için başarılı bir seçenektir (Robbins, 1991).

Hoş Karşılanıyor. Görüşmeciler çatışmanın normal ve hoşgörü ile karşılandığını, düşük yoğunluklu tartışmanın toplumca sevildiğini, kaçınmacı bir tutum eşliğinde hoşgörü olduğunu belirtmektedirler. Davranışçı görüşe göre çatışmanın örgütlerde meydana gelmesi doğaldır ve normal karşılanmalıdır. Bu görüş bütün çatışmalara yıkıcı olarak bakmaz, grup çatışmalarının fonksiyonel olduğunu kabul eder (Robbins, 1991).

Kazanmaya odaklı: Öğretmenler yönetici durumunda olan kişilerin kazanmaya, üstün gelmeye, baskın çıkmaya odaklı bir çatışma tutumu sergilediklerini aktarmaktadır. Çatışmanın kaçınılmaz ve anlaşmanın da mümkün olmadığı zamanda en aktif durum kazanma-kaybetme şeklinde bir güç mücadelesi halini alır (Eren,2008).

Fikrim yok: Bu konuda fikri olmayanlar yurtdışı görevine yeni başlamış olan öğretmenlerdir. Yeni göreve başlayan öğretmenler henüz çatışma gözlemlememişledir.

Kişisel: Öğretmenler çatışmalara bakış açısının çatışmayı yaşayan kişiye olan kişisel yakınlık veya bağ ile değiştiğini, çatışmaların kişiselleştirildiğini belirtmektedirler.

Durumsal: Görüşmeciler çatışmaya karşı olan tutumun, yüksek düzey çatışmaların hoş karşılanmadığı, orta düzey çatışmaların ise hoş karşılandığı şeklinde durumsal olduğunu belirtmektedirler. Davranışçı yaklaşım çatışmanın olabileceğini kabul eder, ancak örgütsel etkinlik için düzeyinin en aza indirilmesi gerektiği görüşünü savunur (Aksoy,2005). Öğretmenlerin belirttikleri orta düzey çatışmalara hoş görü ile bakan, yüksek düzey çatışmayaysa hoş karşılamayan kişilerin davranışçı yaklaşıma yakın olduğu söylenebilir.

5. Okul kültürü çerçevesinde kişiler çatışmalara nasıl tepkiler vermektedir? Ôrneklendtrebllir mlsiniz?

Görüşmecilerin 17'si, %42,5'i Kaçınmacı, 14'ü, %35'i Umursamaz, 9'u, %22,5'i Olumsuz, 6'sı, %15'i Olumlu, 6'sı, %15'i İş yavaşlatma, 5'i, %12,5'i İzleyici, 3'ü, %7,5'i Destekleme temaları doğrultusunda cevap verilmişlerdir.

Kaçınmacı: Öğretmenler çatışma olmasını istememe, kaçınmacı olarak yaklaşma, geri adım atma, konuşmama, küskünlük, uzak durma, diyaloglarda soğukluk ve mesafeli davranma gibi tutumlarıyla çalışanların çatışmaya kaçınmacı bir tepki verdiklerini belirtmektedirler. Taraflardan herhangi birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarına aynı zamanda karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önem düzeyi düşük olduğunda tercih edilen durumdur. Bir geri çekilme söz konusudur. Bazen bu iyi bir tercih olabileceği gibi bazen de çatışmanın daha ileri seviyelere taşınmasına neden olabilir (Erdoğan,2010). Kaçınma davranışı sık tercih edilen bir durumdur (Aksoy, 2005).

Umursamaz: Görüşmeciler genelde umursamaz bir tavrın hâkim olduğunu, bu tavrın çatışmanın tarafı değilse daha fazla sergilendiğini belirtmekteler. Kaçınma davranışına benzer diğer bir tutumda baskı altına alma davranışıdır. Bu tutumda duygu ve düşünceler baskı altına alınarak dışarı yansıtılmaz (Aksoy,2005). Öğretmenler çalışanların tutumunu umursamaz olarak tanımlarken çatışmaya kayıtsız

göründüklerinden, dışarıya duygu ve düşüncelerini belli etmedikleri noktasından hareket etmişlerdir denebilir.

Olumsuz: Görüşmeciler çalışanların can sıkıntısı, şevk kırıklığı, yargısız infaz yapıldığını düşünme, gerginlik, saygısız bir ortam ortaya çıkması, kırıcı eleştiriler, kötü senaryolar, sürtüşmeler, kırılganlıklar, diyalog eksikliği, sosyal ortamların ve paylaşımların olmaması gibi çatışmaya olumsuz tepkiler verildiğini belirtmektedirler. Çatışmalara olumsuz tepkiler verilmesi ve kötü algılanması geleneksel yaklaşımın görüşleri arasında yer almaktadır. Bu yaklaşımda çatışma kötü, olumsuz bir durum olarak tanımlanmış ve kaçınılması gereken bir durum olarak görülmüştür (Aksoy,2005) Çatışmalara olumsuz tepkiler veren kişiler için çatışmaya karşı geleneksel yaklaşıma yakın görüş benimsedikleri söylenebilir.

İş Yavaşlatma: Öğretmenler, emirlere karşı gelme, kaytarma, işten kaçma, çok fazla rapor alma, sendikal anlamda grev ve iş yavaşlatma, işleri savsaklama şeklinde iş yavaşlatma şeklinde çatışmaya tepkinin varlığından bahsetmektedirler.

İzleyici: Görüşülen öğretmenler, okul mensuplarının çatışmalarında kendi taraf olmadığı durumlarda izleme, sessiz bir şekilde seyretme, müdahale etmeme şeklinde çatışmaya müdahil olmak istenmediği ve izleyici olunduğunu belirtmektedirler. Bireyler ilişkilerin olumsuz etkilenmesinden kaçınmak istiyorlarsa ılımlı bir yaklaşım izlemeyi tercih ederler (Karip,2000). Kaçınma davranışında olduğu gibi kendi ilgi ve isteklerine olan ilginin düşük olduğu bir durum olması nedeniyle kendi taraf olmadığı çatışmalarda kişiler izleyici olmayı tercih etmektedir denilebilir.

Destekleme: Öğretmenler çatışanların kendine yakın gördüğü insanı desteklemesi, çatışmanın bir üyesi olması, taraftar bulan çatışanın daha kararlı davranması ve öğrenci ile yaşanan yüksek düzey çatışmalarda çalışanların dayanışma içinde olması şeklinde destekleme şeklinde tepkiler verildiğini belirtmektedirler. Çatışmalarda kampanya evresi iletişimin sınırlı, karşı tarafla iletişimin daha çok hata arama amaçlı olduğu bir evredir. Genelde taraflarca ödün vermek istenmez. Üçüncü bir tarafın yansız hakemliği ile alınacak kararla aşılabilecek bir evredir. Anlaşma sağlanabilirse alt evreler dönüşen çatışma anlaşmanın sağlanamadığı durumlarda yasal çekişme, şiddet boyutuna da çıkabilir (Karip,2000). Kampanya evresinde taraflar kendilerine destek bulmak için çaba harcar. Her iki taraf da kazanmak için uğraşır (Erdoğan,2010). Destekleme tutumu basit farklılıklar, anlaşmazlık veya uzlaşmazlık

evrelerinde olabildiği gibi daha çok kampanya evresinde kişisel yakınlık, aynı grup üyesi olma gibi nedenlerle orantılı olarak meydana gelmektedir denebilir..

Olumlu: Görüşmeciler çalışanların çatışmalara olumlu tepkiler verildiğini ancak çatışmayı çözümsüz bıraktıkları yada değişime direnç gösterdiklerini ifade etmektedirler. Etkileşimci görüşe göre çatışma, bireyler arasında etkileşim yarattığı için kaçılmaması gereken bir durumdur. Bu yaklaşım demokratik değerler ve davranışlar açısından gelişmiş olan toplumlarda daha çok görülür (Erdoğan,2010). % 15 oranında bir kısmı oluşturan olumlu tepkilerin temelinde demokrasi kültürünün gelişmiş olmasının yattığı söylenebilir.

Ayrıca çatışmaya karşı geliştirilen tepkiler içinde bulunulan toplumun kültürü doğrultusunda gelişir. Çünkü bireyler, tutum, değer ve yargılarını kültürlerinden oluştururlar. Kişiler çatışmaya verilecek tepkiler yakın çevreden ve toplumun kültüründen öğrenirler (Karip,2000).

6. Çatışmaların.elası nedenleri nelerdir?Açıklayabilir misiniz?

Araştırmanın 6. sorusana ilişkin araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri Tablo-4' de temaları, kodları ve karşılarında da frekansları verilmiştir. Ortaya çıkan temalar; 18'u %45'i kişisel çıkarlar, 12'i, %30'u kişisel farklılıklar, 12'si, %30'u ideolojik-siyasi nedenler, 1O'u, %25'i, kültürel nedenler, 8'i, %20'si dedikodu, 6'sı, %15'i yönetimsel, 6'sı, %15'i eşitsizlik, 6'sı, %15'i eğitim politikaları, 6'sı, %15'i disiplinsizlik, 4'ü, %10'u çevresel faktörler ve 2'si, %5'i sosyo-ekonomik şeklindedir.

Kişisel Çıkarları. Öğretmenler özellikle öğretim yılı başında ders programı, ailesi ile ilgilemek gibi kişisel ihtiyaçların karşılanması için zaman isteme, idarenin iyileştirmelerine ve değişikliklere çıkarına uymadığı için direnme, güç dengelerini kendi lehine çevirme, işini düzgün yapanla istismar edenler arasında iş yükü dağılımı, adaletsizlik ve kayırmacılık gibi ifadelerle kişisel çıkar çatışmanın olası nedenlerini saymaktadırlar. Çıkarlar üzerinde algılanan ya da gerçekten var olan rekabet, çıkar farklılıkları, çıkar uyuşmazlıkları çatışmanın nedenlerinden biridir (Karip, 2000). Bireylerin örgütteki yerleri yükseldikçe, örgütün çıkarları ile bireylerin kişisel çıkarları birbirine yaklaşır aynı zamanda örgütün bu bireylere sağladığı olanaklar artar (Aydın,2010). Örgütün alt kademelerindeki bireylerin kişisel çıkarları ile örgütün amaçları arasındaki fark daha fazla olacağından iş görenlerle yönetici arasında kişisel çıkarlar konusunda çatışmalar meydana gelecektir denilebilir.

Kişisel Farklılıklar: Öğretmenler çalışanların değer ölçüsü farklılığı, işe bakış açısı farklılığı, agresif kişilik yapısı ve başkalarını hor görüme, kişisel farklılıklar, değişime kapalılık, bilgisizlik, çekememezlik, kendini ispatlamak, öz güven eksikliği, çatışmayı problem çözme stratejisi olarak kullanma ve ön yargı şeklinde kişisel farklılıkları ifade etmektedirler. Kişilik çekişmeleri örgütlerde sık rastlanan olaylardandır. Kişiler farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklere sahiptirler. Bu da kişilik çekişmelerine ve çatışmalara neden olur. İş ve işyeri dışındaki nedenlerle çekişseler de onların örgütlerdeki performanslarını etkiler (Koçel,2011).

İdeolojik-Siyasi Nedenler: Öğretmenler çalışanların siyasi, ideolojik yaklaşımları, kendi ideolojilerini empoze etme çalışmaları, politik ayrışmanın ve kamplaşmanın mevcudiyeti, sendikal harekette aktif olanlar ile pasif olanlar arasındaki çatışmaları, basının ideolojik yaklaşımını eğitimle ilgili haber ve yorumlarında devam ettiriyor olması gibi durumları aktarmakta ve çatışmanın olası nedenleri arasında ideolojik-siyasi nedenleri görmektedirler. Bireyler içinde bulundukları siyasi yada ideolojik düşünceyi her şeyin merkezi olarak aldıklarında tüm çevrelerini, diğer grupları, olayları bu referans noktasına göre değerlendirirler (Karip,2010). Bireyin örgüt içinde güce sahip olma veya onu elinden bırakmama eğilimi çatışmalar yaratabilir. Güç mücadeleleri başkalarını suçlamak, başkalarına saldırmak, güçlü kimselerle beraber olma isteği olarak ortaya çıkarabilir. Örgütlerde güç dağılımını etkileyen politik davranışlar örgütlerdeki en belirgin çatışma örnekleridir (Kırel, 2004). Katılımcıların ifadelerinden yol çıkarak örgüt içinde güç mücadelelerinde iyi konum elde etmek isteyen, kendini yakın hissettiği siyasi yada ideolojinin referansıyla olup bitenleri değerlendirip, yine kendi siyasi-ideolojik görüşüne hizmet anlayışıyla hareket etmekten kaynaklı davranışların çatışmalara nende olduğu söylenebilir.

Kültürel Nedenler:

Öğretmenler bölgeye ait kültürün idarece bilinmemesi, din eğitimine karşı bir tutumlar, alkollü toplantılara katılmama nedeniyle dışlanma gibi kültürel farklılıklar çatışmanın olası nedenleri arasında belirtmektedirler. Yine öğretmenler Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olduklan-için kendilerinden nefret edildiğini, hor ve aşağı görüldüklerini, iş paylaşımında eşit davranılmadığını yaşanan çatışmalarda olası

neden olarak belirtmektedirler. Farklı ülke kültürlerinde yetişen bireyler bulundukları ortama uyumu olabildiği gibi farklı alt kültürler oluşturması da mümkündür. Bu heterojen yapıların oluşmasına neden olmaktadır. Farklı kültürler farklı geleneksel değerler inanış ve değerlerden beslenirler. Bu değerlere yada inanışlara sahip olmayan farklı kültürde yetişen diğer bireylerle çatışmalar kaçınılmaz hale gelir (Gümüşeli,2013).

Yönetimsel: Görüşmeciler okulda kararların ufak bir zümre ile alınması, çalışanların karara katılımının olmamasını, görevi yapmayanlara idarenin bir yaptırım uygulamayıp görevini yapan diğer öğretmenlerin gurup baskısı uyguladığı binaların gruplaşmaya fırsat vermesinin fiziksel bir neden oluşturması, güç dengesini lehine çevirmek için çatışanların idarece görmezden gelinmesi, görevi savsaklayanlara yaptırım uygulanmaması, okulda yaşanan bir olayın öğretmene doğrulatıp sorulmadan basına yansıması, etkili dinlemeye ve istişareye yeterince özen gösterilmemesi, bireylerin kişisel ve mesleki gelişim özelliklerinin/performansların iyi ölçülememesi ve değerlendirilememesi, geçmiş çatışmaların çözülmeyip devam eden yeni iş akışlarına transfer edilmesi, gibi yönetimsel yetersizlikleri çatışmanın olası nedenleri arasında görmektedirler. Katı kurallar ve karalarda çalışanın fikirlerinin dikkate alınmaması, potansiyel çatışma kaynaklarıdır (Aksoy,2005). Her yönetici karar verme, planlama, uygulatma bakımından, astları motive etme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden diğer yöneticilerden farklı yol ve yöntemlere sahiptirler. Bazen yönetici veya yöntemleri astlarınca benimsenmeyebilir. Her yöneticinin olayları kendi algımla biçimiyle değerlendirmesi anlaşmazlıklara neden olur (Eren,2008) Eğer yönetici ile astların yönetim beklentileri arasında farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir (Koçel,2011). Karar alma, görevin yerine getirilip getirilmediğinin kontrolü, performans ölçme, gruplaşmaların engellenmesi gibi yönetimsel faaliyetlerin uygulanmasında yöneticilerden beklentiler ile yöneticilerin uygulamaları arasındaki farklardan dolayı çatışmalar meydana gelmektedir denilebilir.

Dedikodu: Öğretmenler açıktan konuşulmayıp, arkadan konuşulma, eleştirilme, gibi ifade edilen görüşleriyle dedikoduyu çatışmanın olası nedeni olarak belirtmişlerdir. Zümre içinde oluşan dedikodular derslerin uygulanışları ve sınavlarda çatışmalara neden olmaktadır demektedirler.

İlişkilerin informal yönünün yoğun olduğu toplumsal ortamlarda olup-bitenler hakkında söyleşmek yaygın bir toplumsal olgudur. Çatışmalarda da dedikodu şeklinde taraflara bilgi akışı gerçekleşir. Edinilen bilgi doğru ise bilgiyi alan taraf diğerine karşı güç kazanır. Doğru olmam.asıdurumunda ise yıkıcı çatışmalar yaşanır, olan çatışmalar derinleşir, çoğu kez de çözümünü imkansızlaşı~(Karip,2000).

Eşitsizlik: Bu tema, Taraf tutma (1), Adaletsizlik (1), Eşitsizlikler (4) kodlarından oluşmuştur. Buna ait öğretmen görüşleri kodlara göre şu şekildedir.

Görüşmeciler idarecinin çıkarına gelen durumlarda çalışanın yaptığı mevzuat dışı işi görmezden gelme, taraf tutma çatışmaların nedeni olarak aktarmaktadırlar. Öğretmenler başta gelir dağılımı olmak üzere adaletsizliklerin olması, haklarının verilmemesinden dolayı sendikanın ön planda olması, özellikle yeni başlayan öğretmenlere farklı ve uzak bölgelerdeki iki ve daha fazla okula görevlendirilmesi gibi adaletsiz uygulamaların çatışmanın nedenleri arasında saymaktadırlar. Görüşmeciler yönetimin çalışanlarına karşı eşit davranmaması, bazılarının her konuda, her zam.an önceliği olması diğerlerinin haksızlığa uğraması, Kıbrıs'ın öğretmeni ile Türkiye'nin öğretmenine iş paylaşımında eşit davranılmaması gibi eşitsizlikleri çatışmanın olası nedeni olarak belirtilmişlerdir. Eşitsizlikler, yapısal kaynaklı çatışmalara neden olur. Eşitsizliğin olduğu durumlardan olumsuz etkilenen tarafın daha fazlasına sahip olma girişimi kadar olumlu etkilenenin var olanı koruma girişimi de çatışmaya neden olur. Bu çatışmalar, kaynakların, görev ve yetkilerin dağılımı ile ilgili eşitsizlik, adaletsizlik ve belirsizliklerden kaynaklanabilir (Karip,2000).

Eğitim Politikaları: Öğretmenler bazı bölümlerin öğrenci çekebilmek için öğrencilerde suni bir başarı oluşturma çabası, sosyal baskı unsuru düşük öğrencilerin devlet okuluna gelmesi, öğretmenlerin öğrencinin ve okulun başarısını önemsememesi gibi unsurlara değinerek eğitim politikalarını çatışmanın olası nedeni olarak belirtmektedirler. Uzmanlar mesleğin normları ile donam.lıdırve bürokrasinin kurallarını bu normlarla değerlendirerek ikisi arasında uyumsuzluk görüldüğünde, uzmanlık normlarına dayanarak ve sendika gibi meslek kuruluşlarının desteğini de sağlayarak, örgüt politikasını ve kurallarını eleştirebilir (Aydın,2013). Öğretmenlerin norm ve düşüncelerinin mevcut eğitim politikalarıyla uyuşmadığı durumlarda çatışmalar ortaya çıkmaktadır denilebilir.

Disiplinsizlik: Görüşmeciler çalışanların gerektiğinde sendikayı da devreye sokarak iş disiplinine uymama davranışının çatışmalara fırsat oluşturduğunu ifade etmektedir. Ayrıca yöneticinin iş yaptırma ve yönetim tarzı veya disiplin ihlallerinin tetiklediği disiplinsizlikler nedeniyle oluşan durumdan olumsuz etkilenen kişiler ile yönetim yada bu davranışı sergileyen kişiler arasında çatışmalar ortaya çıkarmakta olduğunu ifade etmektedirler. Uzmanlar rolleri gereği kendi normları ile değerlendirdikleri örgüt kurallarını zaman zaman kabul etmeyebilirler. Bu durumda bürokrata direnir ve gerektiğinde sendikalardan destek alırlar. Görevler örgütsel kurallara göre şekil alır. Uzman davranışlarında özgür olmak isterken örgüt içinde bu mümkün değildir. Bu durum çatışmaya neden olur (Aydın,2013). Okullarda sendikadan da destek alarak iş disiplinine ve kurallara uymayan yada uymak istemeyen çalışan ile yönetim arasında çatışmalar meydana gelmektedir şeklinde ifade edilebilir.

Çevresel Faktörler: Okulun çalışanlarının bir kısmı okulun bulunduğu çevreden olduğundan meydana gelen rol çatışması, okul bölgenin küçük olması, yıllardır aynı kişilerin aynı okulda görev yapıyor olması, bunların birbirlerini çekememeleri, geçmişe dayalı husumetler, birikimler, küçük sosyal çevredeki ilişkiler okul içerisine yansıması şeklinde aktarılan öğretmenler görüşlerinde çevresel faktörleri çatışmanın olası nedeni olarak belirtmektedirler. Çatışma daha önceki çatışmaların ve çevresel koşulların etkileşiminin sonucu oluşur. Bu çevresel koşullar kıt kaynakların paylaşımı, amaç farklılıkları ve otonomi isteği ile ilgili olabilir (Karip, 2000).

Sosyo-Ekonomik: Görüşmeciler okulda verilen eğitimin ülkenin sosyo-ekonomik özelliğine tam uyum sağlamadığını, bunun çatışmalara meydan verdiğini belirtmektedirler.

7. Okul yöneticinin çatışmalara neden olup olmadığı hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

Bu soruya Evet 28, %72,5, Hayır 7, %17,5 ve fikri yok %7,5 şeklindedir.

Evet : Okul yöneticisinin tutum ve davranışlarının onları çatışmaların merkezi konumuna getirmesi, çatışmaları azaltıcı değil artırıcı konumda olması şeklinde aktarımlarında bulunan öğretmenler yöneticinin çatışmalara neden olduğunu belirtmektedirler. Dikey çatışma, örgütün farklı hiyerarşi seviyesindeki ast ile üst

arasında meydana gelen çatışmadır (Ertürk, 2012). Dikey çatışmalara örgütlerde çok sık rastlanır (Aydın,2013). Okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu dikey çatışmalara neden olmaktadır denilebilir.

Hayır: Öğretmenler çatışmaların yöneticiden kaynaklanamadığım tam tersine özveri ile çözmeye çalıştıkları hatta olası çatışmaları sağlıklı sonuçlar çıkmayacağını düşündüğü için önlemeye çalıştığı görüşleri ile öğretmenler yöneticinin çatışmalara neden olmadığım belirtmektedirler. Oran olarak az da olsa yöneticiler çatışmaya neden olmadığı gibi çözümü noktasında özverili olarak çalışmalarda bulunmaktadır şeklinde ifade edilebilir.

Yöneticiden kaynaklanan çatışmaların nedenleri

Yönetici kaynaklanan çatışmaların kaynağı noktasında araştırmaya katılan öğretmenlerin 11'i, %27,S'i ayrımcılık, 9'u, % 22,S'i yönetim zafiyeti, 6'sı, %15'i karar alma, 3'ü, %7,S'i kaçınma ve 3'ü, %7,S'iiletişim şeklindedir.

Ayrımcılık:

Ders araç-gereçlerinin kullanımı, görev dağılımı, ders dağılımı, izin, ödüllendirme ve kişisel isteklerin karşılanmasında yaşanan adaletsizlikler, öğretmene veya zümreye karşı yanlı tutuş, denetimin, teftişin olmayışı, ayrımcılık yapıldığı düşüncesi, çıkar ilişkisi içinde olduğu veya yakın gördüğünü kişileri kayırma, öğretmen-öğrenci çatışmalarda yönetimin güçlü veli yanında yer alması durumları görüşleri ile öğretmenler, yöneticilerden kaynaklanan çatışmalara en çok ayrımcılığın kaynaklık ettiğini belirtmektedirler. Zamanla örgütlerin içinde alt kültürler oluşur. Aynı zamanda bireylerin değişik sosyal grupların üyesidir. Birey örgütte istenilir nitelikte beceriler, inançlar ve eğilimlerle gelebildiği gibi, örgütte istenmeyen yetenekler, görüşler ve tutumlarla da gelebilir. Örgütle ilişkisi olmayan bu farklılıklar, iltimas ve adam kayırma biçiminde etkin hale gelerek çatışmalara neden olabilir (Aydın,2010). Mensubu bulunduğu sosyal grupların etkisi ile zaman zaman kurum içinde bireyler adam kayırma, iltimas, pozitif ayrımcılığa uğrayabilir. Bu iltimas ve ayrımcılıktan faydalanamayan bireyler bu durumu ayrımcılığı gerçekleştiren ve bundan yararlanan bireylere karşı çatışma konusu yapmaktadır denebilir..

Yönetim Faaliyetleri:

Öğretmenler çalışanların idareye prosedüre aykırı olsa da diğer okullardaki lehine olan uygulamaları örnek göstermesi, öğretmenlerin öğrencileri şikayetinde idarenin öğrenciler tarafında tutum sergilemesi, idarenin bir aksaklığı şikayet eden personelle şikayet edileni karşı karşıya getirmesi, yönetimin kendi aralarında yeterince işbirliği içinde olmamaları, tutarsız ve gevşek davranışları, idarecilerden örnek davranış beklentisi, görev yeri isteğinin tehditle birlikte ret edilmesi, haksız ödüllendirmeler, Kıbrıslı personelin görevlerindeki aşırı özgürlüğü ve kural tanımazlıkları, öğrenci kaynaklı sorunların sorumluluğunun öğretmen ve veli tarafından karşılıklı olarak suçlamalar, açıklamalarıyla yönetici kaynaklı çatışmalara diğer neden olarak yönetim faaliyetlerini gördüklerini aktarmaktadırlar. Astların üstlerinden bekledikleri davranışlar ve yönetim tarzı ile yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzı ve davranışları arasında farklılığın olması ile olayların ast ve üst tarafından farklı algılanması dikey çatışmalara yol açabilir (Aksoy,2005).

Karar Alma: Öğretmenler kararın yönetimce kimseye danışılmadan, öğretmenin katılımı olmaksızın, tek başına, otokrat, totaliter biçimlerle alınması, isabetsiz kararların üretilmesi, yetki paylaşımının olmaması, tüm işleyişin kendilerinin belirlediği yöntemlere göre yapılmasını istemesi, eğitim yönetimi becerilerinin az olması, uygunsuz birtakım görevlendirmeler ifadeleriyle karar alma durumunu yönetici kaynaklı çatışmaların nedeni olarak göstermişlerdir. Örgütsel yapı kural ve farklılıkların düzeyini ve kararların kim tarafından ve nasıl alındığını ifade eder. Kuralların katı olması ve kararlarda işgörenlerin düşüncelerinin dikkate alınmaması, potansiyel çatışma kaynaklarıdır. Çatışma karar mekanizmasının bozulması, kararların gecikerek verilmesi yada alınamamasıdır (Aksoy,2005). Fikir alışverişinin olduğu, farklı görüşlere açık, katılımcı karar mekanizmasına sahip olan, yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı, esnek rollerin belirlendiği örgütlerin gelişmesi mümkündür (Eren,2008). Örgütlerde karar alma sürecine çalışanların katılmadığı, istek ve önerilerinin dikkate alınmadığı, dayatmacı bir yönetim tarzının benimsendiği, yetkinin tek elde toplandığı durumlar çatışmanın kaynağıdır denilebilir.

Kaçınma: Öğretmenler yönetici kaynaklı çatışmalara idarenin olayları görmezden gelmesi ya da önemsememesi, sorunların doğal bir şekilde çözmelerini

beklemesi, inisiyatif kullanmaması, öğretmen-öğrenci arasındaki olayın idarece çözümsüz bırakılması, basına aksetmesi gibi kaçınma davranışlarının kaynaklık ettiğini belirtmektedirler. Yönetici açık olarak taraf olmaz ve çatışmaya direkt olarak müdahale etmek istemez, çatışmayı görmemezlikten gelir yada kararlar geciktirilir. Ufak çaplı çatışmalarda, çatışmanın çatışan taraflarca çözülebileceği durumda bu yol yararlı olabilir (Ateş,2013).

İletişim: Yöneticinin öğretmenlere ve öğrencilere karşı kullandığı üslubun uygun olmaması, karşısındakini hor görmesi, incitici, hakarete varan, agresif tavırlar sergilemesi şeklindeki öğretmen görüşleri yöneticilerin iletişim şekillerinin yönetici kaynaklı çatışmaların nedeni olduğunu belirtmektedirler. Sık tekrar eden bir durum olan üstlerin astları baskı altına alma, zorlama ve azarlama şeklindeki davranışlarına astların karşı koymaları çatışmaları ortaya çıkar (Aksoy,2005). Yöneticilerin saldırgan, baskıcı, hor gören, hakaret içeren ve incitici davranışları çatışmalara neden olmaktadır şeklinde ifade söylenebilir.

8. Okul yöneticisinin yönetim tarzı nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar var mıdır? Bunlar nelerdir? Örneklendirebilir misiniz?

Görüşmecilerin 22'si, % 55'i Yönetici-Öğretmen, 8'i, % 20'si Öğretmen-Öğretmen, 4'ü, %10'u Öğretmen- Öğrenci, 3'ü, %7,5'i Öğretmen- Veli, 3'ü, %7,5'i Yönetici- Yönetici, 2'si, %5'i Yönetici-Sendika, 2'si, %5'i Yönetici-Öğrenci, 1'i, %2,5'i Zümre Öğretmenler Arası, 1'i, %2,5'i Öğretmen-Hizmetli çatışmalarından bahsetmektedirler.

Yönetici-Öğretmen: Öğretmenler kayırmacılık yapılması, devamsızlık, geç gelmelere göz yumma, görev dağılımı, ders programlarındaki adaletsiz dağılım, izin konularında personele farklı davranma, öğretmenlere karşı kullanılan üslup, öğretmenleri karara katmama, yönetimin yetkiyi kendi elinde toplaması, işleyişi belirlediği yönteme göre yönlendirme, yönetim yapısının yetersizliği, okul yönetiminin tutarsız davranışları, farklı uygulamaları, personelin bir kısmına veya tamamına düşmanca tavır şeklindeki görüşleriyle yönetici-öğretmen çatışmalarının varlığından bahsetmektedirler.

Öğretmen-Öğretmen: Öğretmenlerin, faklı bilgilendirmeler, okul disiplinin tamamen öğretmenlere bırakılması, uygulamada birlikteliğin sağlanamaması, kıdem

ve yaş farkı, çıkar çatışması, yönetimin gevşek olması görüşleri ile öğretmen-öğretmen çatışmalarının varlığını bildirmektedirler.

Öğretmen- Veli: Görüşmeciler öğretmen-veli diyalogsuzluğu, öğrenci başarısızlığı ve öğrencilerin disiplin kuruluna sevk edilmesi sonucu çıkan çatışmaların taraflarını öğretmen ve veli olarak belirtmektedirler.

Öğretmen- Öğrenci: Görüşmeciler öğretmenlerin yapmış olduğu uygulamalarda idarenin desteğini görememesi, çevresi olan veli karşısında yalnız bırakılması, yönetimin öğrencilere farklı tutumlarda davranış sergilemesi, öğrencilerin disiplin kuruluna sevk edilmesi sonucu öğretmen-öğrenci çatışmalarının varlığını belirtmektedirler.

Yönetici- Yönetici: Öğretmenler yeni atanan müdürün kendine yakın kişilerle yeni bir yönetim kurmak istemesi nedeniyle mevcut yöneticiye yıldırma uygulanması,
yine yeni atanan müdür nedeniyle idaredeki güç dengelerinin yeniden sağlanması çabaları, okul yöneticisinin kendisinin de sık ihlal ettiği kuralı öğretmen yaptığında soruşturma açması nedeniyle diğer idarecilerin buna bakanlığa şikayet şeklinde tepki göstermesi şeklinde yönetici-yönetici çatışmalarının varlığını ifade etmektedirler.

Yönetici - Sendika: Öğretmenler sendika eylemleri kaynaklı yada okul müdürünün süreci işletirken tartışmalı konularda sendikanın da araya girmesi ile yönetici ile sendika arasındaki çatışmalara işaret etmektedirler.

Yönetici-Öğrenci: Öğretmenler yöneticinin öğrenciye kullandığı uygunsuz üslubu, kurallara uymayan öğrencilere yapılan uyarılara öğrencilerin verdiği tepkileri yönetici-öğrenci çatışmalarına örnek olarak bahsetmektedirler.

Zümre Öğretmenler Arası: görüşmeciler yöneticilerin kendi branşından olduğu için yada branşı önemli gördüğü için daha olumlu yaklaşımda bulunduğu zümre ile diğer zümreler arasında çatışmaların varlığına dikkat çekmektedirler.

Öğretmen-Hizmetli: hizmetlilerden hizmet alan öğretmenler temizlenmeyen sınıf nedeniyle öğretmen-hizmetli çatışmasının varlığı belirtilmektedirler.

Okullar yönetici, öğretmen, hizmetli, öğrenci, veli ve sendikalar gibi birçok paydaşı olan karmaşık sosyal örgütlerdir. Farklı grupların farklı amaçlara sahip olması ve bu amaç farklılıklarından çatışmalar doğması doğaldır (Gümüşeli,2006). Okullardaki sosyal grupların arasında farklı amaç ve hedeflere sahip olması ve bu nedenle

çatışmalar çıkması normaldir ve bu çatışmaların merkezinde de öğretmenlerin taraf olduğu çatışmalar % 92,5 gibi önemli bir oranda yer almaktadır denebilir.

9. Okul yöneticisinin çatışmalara karşı tutumları nasıldır?

Okul yöneticisinin çatışmalara karşı tutumları nasıldır sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde 18'i, %45'i çözümleyici, 1O'u, % 25'i kaçınmacı, 9'u, % 22,S'i taraflı, 5'i, %12,S'i tepkisel, 4'ü, %10'u olumlu, 4'ü, %10'u umursamaz şeklinde temalar bulunmuştur.

Çözümleyici Öğretmenler okul yöneticilerinin çatışmaların iletişim problemlerinden kaynaklandığını düşündüğünden yapıcı ve öğretmeni karşısına almayan bir tutumla tarafları bir araya getirerek, yaşının ve makamının da ağırlığıyla çatışmayı yöneterek uzlaştırma ve çözme, dengelemeye çalışma yada taraflarla farklı zamanda görüşüp yatıştırma ve yöneticinin tarafsız olarak açıkça tavrını ortaya koymasıyla çatışmaya karşı çözümleyici tarzda bir tutum sergilendiğinden bahsetmektedirler. Uzlaştırma yönteminde çatışmanın dışındaki üçüncü bir tarafın araya girmesiyle, tarafların tümünün ya da temsilcilerinin pazarlığa ve oylamaya katılarak çatışmayı çözmeye çalışmalarıdır (Aydın,2010). Okullardaki çatışmalarda yöneticinin taraf olmadığı çatışmayı olayı analiz ettikten sonra uzlaştırmaya çalışması, hiyerarşik olarak üstte olması, çözüme zorlayabilmesi ve çatışmanın tarafı olmaması gibi nedenlerle daha kolay olmaktadır şeklinde söylenebilir.

Kaçınmacı: Çalışanın vereceği tepkiden dolayı çatışmaya meydan vermeme, normal bir olay gibi davranma, görmezden gelme, zamana bırakma, tarafların çözmesini bekleme, çatışma karşısında harekete geçmeme, olayın üzerine gitmeme, savsaklama ifadeleriyle öğretmenler idarecinin çatışmadan kaçınma davranışı sergilediklerini belirtmektedirler. Bu tutum yönetici çatışmayı görmezlikten gelir, açık olarak taraf olmaz, çatışmaya müdahale etmek istemez ve çatışma ile ilgili kararlar geciktirir (Koçel,2011).

Taraflı: Öğretmenler yöneticilerin okul içinde çatışmayı tanıdık, idari, siyasi çevresi olanların, kişisel çıkarı olduğu kişilerin, sendikalıların, kurumdaki doğal liderlerin, güçlü olanların, sevdiği, güvendiği kişilerin, Kıbrıslıların lehine yönetiyor yada çözüm bulmaya çalışıyor, diğerlerine sindirme, bezdirmeye ve yıldırma uyguluyor, dikkate almıyor, okul dışından birileriyle personel arasındaki çatışmayı ise öğretmeni destekleyerek yönetiyor, sonrasında gerekirse öğretmeni uyarabiliyor olarak

aktarmaktadırlar. Yöneticilerin birbiriyle tutarsız emirler verdiklerine ilişkin algılar; işlerin yürütülmesine esas olan yasa ve kuralların bulunmaması, işlerin yürütülmesinde tarafsızlık ilkesine uyulmaması, çeşitli baskılar nedeniyle farklı standartların kullanılması gibi tutumlar neden olmaktadır (Aydın,2010).Taraf tutma genelde işin tasarımı, planlanması aşamasında olabileceği gibi uygulanması aşamasında da olabilir. Bu durum güç kaybettiğine inanan diğer çalışanlar tarafından sorun olarak algılanır ve çatışmalara neden olur. Çatışma çözümü sırasında da taraf tutma tutumu devam edebilir (Rahim,2011). Okul yöneticilerinin çatışmayı çözme yöntemlerini belirlemede çeşitli güç ve ilişki dengelerini dikkate aldıkları bu nedenle öğretmenlerce taraflı olarak algılandığı ve hoşnut olunmadığı söylenebilir.

Tepkisel: Öğretmenler yöneticilerin iletişimi kesme, içine kapanma şeklinde tepkisel davrandıklarını belirtilmektedir. Çatışmada saldırgan davranışlar, savunmacı tutumlar ve acındırma, küsme, surat asma gibi olgun olmayan davranışlarda bulunma şeklinde duygusal yönlü çeşitli kişisel tepkiler söz konusudur (www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=593).

Olumlu: Öğretmenler yöneticilerin çatışmayı normal görüp onu fırsata çevirmenin yollarının arandığı, iletişim kanallarının açık tutulduğu gibi olumlu tutumları sergilediklerini belirtmektedirler. Çatışma, etkileşimci yaklaşıma göre uyumlu, işbirlikçi bir grubun yeniliğe kayıtsız kalacağını savunarak çatışmayı olumlu olduğu belirtilmektedir (Kırel, 2004). Yöneticilerin bir kısmı etkileşimci yaklaşımı benimsedikleri çatışmaları olumlu karşıladıkları, bir fırsat olarak gördükleri söylenebilir.

Umursamaz: Öğretmenler yöneticilerin çatışmaya hiç karışmadıkları, görmezden geldikleri, ilgilenmedikleri, vurdumduymaz tavır sergiledikleri, üzerine gitmedikleri, umursamaz bir tavır içerisinde savsakladıkları şeklinde çatışmalar karşısında umursamaz bir tavır sergilediklerini belirtmektedirler. Bu durumda kaçınmacı yaklaşımın diğer bir şeklidir.

10. Okul mensupları çatışan taraflara karşı nasıl tutumlar sergilerler? Örneklendirebilir misiniz?

Okul mensuplarının çatışan taraflara karşı tutumları nasıldır sorusuna verilen cevaplar 18'i, %45'i Taraf Tutma, 16'sı, %40'ı Kaçınma, 9'u, % 12,5'i Tarafsız, 5'i, %12,5'i Eleştirel, 4'ü, %10,0'u Olumlu, 1'i, 2,5'i Uzlaştırma şeklindedir.

Taraf Tutma: Öğretmenler okul mensuplarının kendi siyasi, ideolojik fikri doğrultusunda olması, duygudaşlığı olması, kendisine yakın hissetmesi, iş yaklaşımı aynı olması, çok belirgin bir hata yapmamışsa samimiyet derecesi, kişiyi sevmesi, çatışan tarafın kendi ile olan münasebeti, haklı olması, kişisel ilişkileri ve çatışmadan etkilenme düzeyi gibi sübjektif ölçütlerle kişinin yanında, safında yer alma, açıktan desteklemeleri gerekmediği zaman gizli değilse açık, bazen direk taraf olma, yanında yakınında görünme, diğer tarafa cephe alma açık yada gizli tarafında olma şeklide taraf tutma davranışı gösterdiklerini belirtmektedirler. İşlerin yürütülmesinde tarafsızlık ilkesine uyulmaması, çeşitli baskılar nedeniyle farklı standartların kullanılması gibi tutumlar yönetimde tutarsızlık algısına neden olmaktadır (Aydın,2010). Okul mensupları çatışmalarda taraflardan biriyle kendi arasında siyasi-ideolojik yada duygu birlikteliği, kişisel yakınlık gibi baskı unsurları varsa, kendisinin de çatışmadan etkilenme durumu mevcutsa ve taraflardan biri açık şekilde haklıysa bu kişi veya grupların lehinde taraf tutmaktadır denebilir.

Kaçınma: Öğretmenler okul mensuplarının Kıbrıs'ta herkes birbirini tanıdığı için birbirilerinin tepkisini almak istememe, yönetimle problem yaşayacağını düşünme, kişisel ilişkileri, çevre baskısı nedenleriyle çözümü zamana bırakma, müdahil olmak istememe, karışmak istememe, sessiz kalma, ilgisiz kalma, dışında kalmaya özen gösterme, direk içine girmeme, seyirci kalma, tarafların çözmesini bekleme, görmezden gelme ve yorum yapmama şeklinde çatışma anında kaçınma davranışlarını sergilemekte olduğunu ifade etmektedirler. Bu kaçınma davranışı daha çok çatışma ortamında, toplantılarda, grup ortamında, hep birlikteyken sergilenmekte, konuşmama, taraf değilmiş gibi gözükme yada taraf olmama, destek vermeme, yalnız bırakma, , karşı taraf ile ilgili duygu ve düşüncelerini yansıtmaktan çekinme, net bir tepki koyamama, içine atma, yanlışa açıkça tavır koyamama şeklinde, çatışma sonrasında taraflardan biriyle baş başa kaldıklarında yada tarafların dışında değerlendirme yaparken ise taraf tutma, haklı olduğunu söyleme, dedikodu yapma, daha sonra değerlendirmek üzere kaydetme şeklinde öğretmen görüşleri bulunmaktadır. Okul mensupları kişisel yakınlık, tanıdıkla problem yaşamak istememe gibi sebeplerle ilgisiz kalıp müdahil olmama, çözümü taraflara bırakma, seyretme, yorumsuz kalma şeklinde kaçınma davranışları sergilemektedir şeklinde söylenebilir. Kaçınma stratejisi geleneksel yaklaşımın hem de insan ilişkileri

yaklaşımının savunduğu bir düşüncedir (Aksoy,2005) Daha çok farklılıklar basit düzeyde iken taraflar bu tutumu tercih edilmektedir. Özellikle taraflar arasında sağlıklı iletişimin gerçekleşemeyeceği durumlarda etkilidir. Çatışma sağlıklı düşünebilen ve müzakere edebilen bir zaman ertelenebilir (Karip,2000). Okul mensupları rolleri gereği çalışanların tarafsız olması gerektiren bir durum söz konusu olmadığı için kendi taraf olmadıkları toplum önündeki çatışmalardan eğer taraflara kişisel yakınlığı yoksa ve çatışma sonucundan etkilenmeyecekse kaçınmayı tercih etmekte, taraflarla baş başa kaldığında ise fikrini söylemektedir denilebilir.

Tarafsız: Öğretmenler okul mensuplarının taraflarla birlikte görüşerek, taraflara olan yakınlıklarından etkilenmeden, olması gerekeni ifade etme, herkesin kabul edebileceği bir çözümü tarafsız bir şekilde ortaya koyma, hakemlik rolü oynama, tarafsız olmaya çalışma ve haksıza haksız deme şeklinde tarafsız tutumlar sergilediklerini belirtmekle birlikte idare-personel çatışmalarda bunu daha çok ikili görüşmelerde dile getirmekte idareye karşı söyleme cesareti. göstermemekte, destek vermemektedir şeklinde ifade etmektedirler. Örgütlerde kişilerarası ve örgüt içi çatışmalar her zaman olabilir. Bu çatışmalara karşı bazı kişiler rasyonel davranış gösterip tarafsız olmaya çalışırlarken, diğerleri. duygusal davranışa girebilirler (Kırel,2005). Çatışma yönetimi ile tarafsız kalmaya özen gösteren bireylerin, sorunların çözümünde düşüncelerini açıklaması sağlanabilir (Erdoğan,2010). Özellikle üçüncü tarafın yargısı yöntemi ile çözülmesi düşünülen çatışmalarda hakem görevini görecek kişide aranacak en önemli özellik tarafsız olmasıdır (Eren,2008). Okul mensuplarının çatışmalarda gösterdikleri tarafsızlık tutumu kaçınma davranışındaki gibi yakınlık ve çatışmadan etkilenme durumuna göre değişkenlik göstermekle birlikte idarenin taraf olmadığı çatışanlara karşı objektif ve tarafsız tutum sergilenmekte iken idarenin taraf olduğu durumlarda idareye karşı bir tutum geliştirirken çekinilmektedir şeklinde ifade edilebilir.

Eleştirel: Öğretmenler okul mensuplarının özellikle okul idaresi ile yaşanan çatışmalarda eleştirel bir tutum sergilediklerini belirtmektedirler. Yöneticiler karar yönetim becerileri ve bilgileri açısından astlarının beklentilerinden farklı yol ve yöntemlere sahiptirler. Yöneticinin yönetim biçimi ile astların yönetim beklentileri arasındaki bu farklılık çatışma nedeni olabilir (Aksoy, 2005). Okul mensuplarının

yönetim beklentileri ile yöneticilerin sergiledikleri yönetim biçimleri çatışmalara nende olmaktadır şeklinde değerlendirilebilir.

Olumlu: Öğretmenler okul mensuplarının çatışmalara olumlu yaklaştığını belirtmektedirler. Çatışmalara olumlu bakış etkileşimli yaklaşımın bir görüşüdür (Erdoğan,2010). Okul mensuplarının bazılarının etkileşimli yaklaşımı benimsemektedir denebilir.

Uzlaşma: Bir öğretmen uzlaştırıcı yaklaşımlarla, çatışanlar arasında yatıştırıcı rol üstlendiğini belirtmektedir.

11. Okul yöneticisinin çatışan taraflara karşı nasıl tutumlar sergilerler? Örneklendirebilir misiniz?

Bu konuya ait temalar 10'u, %25'i durumsal, 9'u, %22,5'i mevzuatçı-idari baskı, 9'u, %22,5'i tarafsız, 7'si, %17,5'i uzlaştırma, 7'si, %17,5'i taraflı, 3'ü, %7,5'i olumlu, 3'ü, %7,5'i kaçınma, 1'i, %2,5'i yatıştırıcı ve 1'i, %2,5'i çatışmadan fayda sağlama şeklindedir.

Durumsal: öğretmenler okul yöneticisinin çatışan taraflara karşı durum neyse o durumu analiz edip ona göre bir karar üretiyor, duruma göre davranıyor ifadeleriyle durumsal yaklaştığını belirtmektedirler. Çatışma çözüm yöntemlerinden mevcut duruma ve koşullara göre yararlanılmasının yerinde olacağı söylenebilir. Durumsal özellikler ve koşullar dikkate alınarak çatışma çözüm hareket noktası oluşturulmalıdır. Bu durumda, kullanılacak yöntem de, gerçek anlamda bir çözüm yöntemi olacaktır (Aydın,2010). Yöneticiler çatışan taraflara karşı durum analizi yaparak karar üretmekte, durumsal yaklaşmaktadır denebilir.

Mevzuatçı-İdari Baskı: Öğretmenler yöneticinin çatışma çok büyükse, okul idaresinin istekleri çalışanların çıkarına ters düştüğünde ortaya çıkan çatışmalarda yada bu durumun sendikaya taşınması sonucu derinleşmesinde, çatışmanın okula yada idareye zarar vereceğini düşündüğünde, mevzuat kullanması gereken durumlar olduğunda, çatışmanın içinde kendisinin olmadığı durumlarda, disiplin vakalarında velilerin olayı bir üst kuruma taşımalarından endişe duyulduğu durumlarda öğrencilerin lehine mevzuatçı, çatışmanın tarafı olduğu durumlarda yada çatışmaları sonlandırmak için hem mevzuatçı ve hem de tehditkar, baskıcı tutum sergilediklerini ifade etmektedirler. Örgütsel çatışmayı gidermede en eski ve en az etkili yöntem baskı ve yetkinin kullanılmasıdır (Aydın,2010).Çalışanların taraf olduğu fakat bir

türlü uzlaşamadığı çatışmalarda çözüm için yetki kullanımı başvurulan yöntemlerdendir (Robbins,1991). Çalışanlar yöneticinin her aldığı kararı onaylamayabilir bu da yönetici yetkisinin etki gücünü düşürür. Bu durumda çatışma çözümünde yetki ve güç kullanma yetersiz kalacaktır (Aydın,2010). Ayrıca Yöneticinin çalışanları fazla baskı altına alma, zorlama ve azarlama davranışlarına çalışanlar karşı koyduklarında dikey çatışmalar ortaya çıkar (Aksoy,2005 ve Kırel, 2004). İnsanlar herkesin kendi gibi düşünmesini, tepki göstermesini, hareket edilmesini bekler. Bu olmayınca da içine kapanma yada karşısındakini baskı altına alma davranışlarıyla kendiyle ya da karşısındaki insanlarla anlaşmazlığa düşebilmektedir (Gümüşeli, 2006). Yetki kullanımı, çatışma konularının başında gelen mevzuat kullanımını ortaya çıkaracaktır (Karip,2000). Yöneticilerden bazıları çatışma çözmede çatışan taraflara karşı yetki ve güç kullanma yöntemini benimsemekte ise de bu yöntem genelde etkisiz kalmakta ya da bu yöntemin kullanılması yeni çatışmaları doğurmaktadır denilebilir.

Tarafsız: Öğretmenler okul yöneticilerinin, yönetici olmanın gereği olarak, tarafsız olmaya özen gösterme, tarafları dengelemeye çalışma, durumu idare etmeye çalışma, işi yoluna koymaya çalışma, taraflara ayrım yapmama, tarafsız olarak ayrı ayrı görüşerek teke tek fikirlerini alıp karar üretme şeklinde çatışan taraflara karşı tarafsız bir tutum sergilediği belirtilmektedirler. Çatışmalarda bazı kişiler tarafsız olmaya çalışarak rasyonel davranış gösterirken, diğerleri duygusal tepkilerle rasyonel olmayan davranışlara girebilirler (Kırel,2004). Hakem olarak üçüncü bir tarafın kullanılması yöntemi çatışma çözümünde kullanılan bir yöntemdir. Hakem görevi görecek kişinin tarafsız olması yöntemin başarılı olması için şarttır (Eren,2008). Yöneticilerin taraf olmamaya özen göstererek rasyonel tutum sergiledikleri, tarafsızlıklarını koruyarak bu sayede çatışmalarda taraflarla görüşerek sonuca ilişkin karar üretme şeklinde uygulanan üçüncü tarafın kararına, hakemliğine bırakma yöntemini kullanabildikleri söylenebilir.

Uzlaştırma: Öğretmenler yöneticilerin araştırıcı bir yolla, izleyerek her iki tarafında doğruları ön plana çıkarıp olması gerekeni de ortaya koyarak orta bir nokta buluşturmaya çalışma, çatışan tarafları bir araya getirerek problemleri çözme, çözüm oluşmuyorsa tarafların bir araya gelmemeleri için tedbirler alma, taraflara sorun istemediği mesajını verme gibi tutumları ya liderlik vasıfları ön plana çıkararak ya da

m(e"\11..u.at\a:r ç.en;e"\Te'&in.o.e ç.at1şan. ta:ra\\.a:ra "'ka:rş1 u.1..\aştum.ac1 'oit tu.tum. '&etgi\efüii yönünde görüşlerini. i.fade etm.ektedi.tlet. Uzlaştırma ortak çözüm arama gi.ti.şi.mi.di.t. Uzlaştırmasında taraflar sonuçtan memnun olduğundan, taraflar arasında ilişki güçlenir ve çatışmanın yinelenmesi olasılığı azalır (Karip,2000). Yöneticiler çatışmalara köklü çözümler bulmak, ilişkileri kuvvetlendirmek için çatışmaların çözümünde tarafları uzlaştırmaya çalıştıkları söylenebilir.

Taraflı: Öğretmenler, yöneticilerin kendi ideolojisi doğrultusunda kişilerin, kendisine yakın olanların, siyasi gücü veya tanışıklığı olanların, iletişimi iyi olanların, güvendiği ve daha çok samimi olduğu kişilerin, tarafını tutma, lehine karar verme, mevzuatı devreye almadan kişisel ilişkileriyle destek verme diğer taraf haklıda olsa olumsuz davranma, adil davranmama şeklinde taraflı davranıldığını aktarmaktadırlar. Taraflı davranma en sık rastlanan çatışma nedenleri arasındadır (Karip,2000). Yöneticilerin birbiriyle tutarsız emirler verdiklerine ilişkin algılar; işlerin yürütülmesine esas olan yasa ve kuralların bulunmaması, işlerin yürütülmesinde tarafsızlık ilkesine uyulmaması, çeşitli baskılar nedeniyle farklı standartların kullanılması gibi tutumlar neden olmaktadır (Aydın,2010). Yöneticilerin çeşitli nedenlerle çatışan taraflardan kendine yakınlığı bulunan taraf lehinde davrandığı, bu davranışın yönetimin tutarsız tutum içinde olduğu algısını oluşturduğu söylenebilir.

Olumlu: Yine bir öğretmen yöneticinin olumlu tutum sergilediğini belirtmektedir. Çatışmalara karşı olumlu tutum sergilemek etkileşimci görüşün desteklediği bir durumdur (Erdoğan,2010). Sayı olarak az da olsa etkileşimci yaklaşımı benimseyen ve çatışmalara olumlu yaklaşan yöneticinin varlığından bahsedilebilir.

Kaçınma: Öğretmenler yöneticiler için çekimser kalma, çatışmanın içerisine girmek istememe, çatışmanın tarafları tarafından çözülmesini bekleme, müdahil olmama, zamana bırakma, kendi aralarında halletmelerini bekleme, görmezden gelme, çatışan taraflara karşı kaçınma davranışı içinde oluklarını belirtmektedirler. Kaçınma stratejisi geleneksel yaklaşımın hem de insan ilişkileri yaklaşımının savunduğu bir düşüncedir (Aksoy,2005) Daha çok farklılıklar basit düzeyde iken taraflar bu tutumu tercih edilmektedir. Özellikle taraflar arasında sağlıklı iletişimin gerçekleşemeyeceği durumlarda etkilidir. Çatışma sağlıklı düşünebilen ve müzakere edebilen bir zaman ertelenebilir (Karip,2000). Okul yöneticilerinin çatışmalarda müdahil olmama,

çözümü taraflara veya zamana bırakma, görmezden gelme şeklinde kaçınma davranışları sergilemekte olduğu söylenebilir.

Yatıştırıcı: Öğretmenlerden biri yöneticinin o anlık çözüme gitme, çatışmanın ateşini düşürme, çatışmanın kökenine inmeme, köklü çözüme gitmeme şeklinde yatıştırıcı bir müdahale ile çatışmayı potansiyel çatışma seviyesine düşürdüğünü, daha sonra benzer çatışmaların yaşanmaya devam ettiğini belirtmektedir. Çatışmaların çözümünde yatıştırma yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemde, taraflar arasında çatışmaya neden olan farklılıklar önemsenmez, tartışılmaz ve ortak yanlar ve ilgiler paylaşılıp vurgulanır. Çatışma konusu zamanla tekrar ortaya çıkabileceğinden bu yöntem kısa süreli ve yüzeysel bir çözümdür (Erdoğan,2010).

Çatışmadan fayda sağlama: Başka bir öğretmen ise idarecinin yararlanmaya çalışmak için çatışmayı desteklediğini söylemektedir. Çatışma normlara canlılık ve güç kazandırır ya da yeni normların doğmasına neden olur. Bu anlamda, çatışma, normların yeni koşullara uydurulması mekanizmasıdır(Aydın,2013). Okul Yöneticisi yeni göreve başladığı okulda normların yeniden şekillenmesi noktasında çatışmalardan faydalanmaktadır denilebilir.

12. Okul yöneticisinin çatışmayı yönetme tarzı nedir? Bunları belirleyen unsurlar nelerdir? Örneklendirebilir misiniz?

Okul yöneticisinin çatışmayı yönetme tarzını belirleyen unsurlara verilen öğretmen görüşleri 18'i, %45'i düzeni koruma, 8'i, %20'si deneyim, 4'ü, %10'u okulun kültürel yapısı, 3'ü, %7,S'i uzlaşmacı, 3'ü, %7,5'i çatışanların tutumu, 2'si, %5'i kişisel yakınlık, 2'si, %5'i Moral değerler ve 1'i, %2,S'i kişisel çıkar şeklindedir.

Düzeni koruma: Öğretmenler yöneticilerin çatışmayı yönetmede yasaları, mevzuatı uygulamaya çalışma, bakanlığın verdiği görevleri yerine getirme, eğitim öğretiminin daha iyi olması, sekteye uğramaması, aksaklık yaşanmaması için çaba gösterme, uzun vadeli denge arayışı, okulun düzenini koruma, günü kurtarma kaygılarının olduğunu belirtmektedirler. Özmen'in (2010) yaptığı araştırmada da düzeni koruma yöneticilerin çatışmayı yönetme tarzını belirleyen unsur olarak tespit edilmiştir. Yöneticilerin çatışma çözümündeki yönetim tarzı eğitim politikalarının düzenlendiği şekliyle ve üst yönetiministekleri doğrultusunda uzun vadede dengeleri bozmandan yürütmek istediği eğitim- öğretim faaliyetlerinin sekteye uğramadan yürütülmesi, düzenin korumasıdır denebilir.

Deneyim: Öğretmenler yöneticilerin çatışmayı kendi deneyimiyle, liderlik vasfıyla, kişilerin davranışlarını ve kişisel problemlerini iyi bilinmesi ile, kendi kişisel özelliklerinin yatkın olduğu eğilimi yönetime yansıtmasıyla, bazen de yöneticilikten ziyade müdürlük profili sunmasıyla çözme yada engelleme çabası içinde olduklarını aktarmaktadırlar. Katılımcı öğretmenlerden biri bu yönetim deneyimi yada anlayışının kazanılmasında kendi yetişme tarzı ve çevreden aldığı yönetişim anlayışı, ülkenin tanınmamışlığının, dünyaya kapalılığının, tek bilgi kaynağı olan Türkiye'den olumlu bilgi akışının olmamasının, olanın da yerel anlayışın endişeli yaklaşmasının kendilerine özgü bir yönetişim anlayışı ve teamül oluşmasında etken olan nedenler olduğunu belirtmektedir. Önceki deneyimler sonucunda kazanılan bakış açısı, başkalarının davranışlarını yorumlamada ve başkalarıyla etkileşimi şekillendirmede en önemli etkendir (Gümüşeli,2013). Çatışma çözümünde yöneticinin nasıl davranacağı yasa ve kurallarda açıkça belirlenmediği için yöneticinin yönetimsel davranışlarını bireysel deneyimlerine ve inisiyatiflerine göre düzenlemeleri kaçınılmaz olacaktır (Aydın,2013). Yöneticinin çatışma yönetme tarzını belirleyen diğer bir unsurda kişisel tecrübeye, kişilik özelliğine uygun yönetim tarzına ve Kıbrıs'a has çevresel yönetim anlayışına dayalı deneyimleridir şeklinde ifade edilebilir.

Okulun Kültürel Yapısı: Öğretmenler okulun mevcut güzel ortamını, saygın konumunu korumak, geriye gitmesini engelleyip ileri seviyeye taşımak, personelinin uyum içerisinde çalışmasına katkı vermek, birlik beraberliği sağlamak, okulun güzel olan iklimini korumak ve ileriye götürmek, okulun kültürel yapısını korumak, düzeni korumak ve gerginliğin istenemeyen durum olup sükunetin muhafazası şeklinde yöneticinin çatışmayı yönetme tarzını belirleyen unsurun okulun kültürel yapısı olduğunu belirtmektedirler. Etkili bir biçimde yönetilemeyen çatışma, örgütte çatışmayı şiddetlendirici bir iklimin oluşmasına, örgütün yukarıdan aşağıya doğru dikey olarak yoğunlaşan gerilime ve ikliminin bozulmasına neden olabilir. Bu da örgütün gerileme eğilimi göstermesi sonucunu doğurur (Aydın,2010). Yöneticilerin çatışmaları yönetme tarzını belirleyen unsurlardan biri de örgütün gerilememesi, gerginliklerin oluşmaması, birlik beraberliğin zarar görmemesi ve huzurun bozulmaması gibi okul ikliminin korunmasıdır denilebilir.

Uzlaşmacı: Öğretmenler çatışmaları okulun lehinde, örgütün amacına katkı doğrultusunda uzlaştırma, çatışmayı büyütmeden kişisel çabalarıyla uzlaşmacı çözüm bularak önleme, tarafları bir araya getirip problemlerini konuşarak çözmelerini uzlaşmayla sağlama şeklinde yöneticinin çatışmayı yönetme tarzını belirleyen unsurun uzlaşma yaklaşımı olduğunu belirtmektedirler. Üçüncü bir kişinin başkanlığında taraflar bir araya gelir ve tarafların ödün vererek anlaşması sağlanır (Erdoğan,2010). Taraflar uzlaşmada çıkarlar üzerine yoğunlaşarak karşı taraf için önemli fakat kendisi için önemsiz olan talepleri takas edebilirler. Böylece her iki taraf da maksimum yarar elde eder ve sonuçtan memnun olur. Aralarındaki ilişki güçlenir ve çatışmanın yinelenmesi olasılığı azalır (Karip,2000). Yöneticilerin çatışmaları yönetme tarzını belirleyen unsurlardan bir diğeri de çatışmanın örgüte katkı yapacak şekilde, çatışmayı büyütmeden, taraflarla bir araya gelerek, uzlaştırıcı rol oynamaktır şeklinde söylenebilir.

Çatışanların Tutumu: Öğretmenler yöneticilerin çatışanlann yönetime karşı tutumları yada tepkisi ve çatışmanın konusu gibi unsurları göz önünde bulundurarak çatışmayı yönetme tarzını belirlediklerini, bazen bu tutum ve davranışların yöneticinin geri adım atmasına neden olduğunu ifade etmektedirler. Çatışma çözüm yöntemlerinden mevcut duruma ve koşullara göre yararlanılmasının yerinde olacağı söylenebilir. Durumsal özellikler ve koşullar dikkate alınarak çatışma çözüm hareket noktası oluşturulmalıdır. Bu durumda, kullanılacak yöntem de, gerçek anlamda bir çözüm yöntemi olacaktır (Aydın,2010). Yöneticilerin çatışmayı yönetme tarzını belirleyen unsurun çatışan tarafların tepkisini ve çatışma konusunu göz önünde bulundurmasıdır denebilir.

Kişisel yakınlık: Öğretmenler kişisel yakınlığın yöneticinin çatışmayı yönetme tarzını belirleyen unsur olduğunu belirtilmektedir. İşlerin yürütülmesinde tarafsızlık ilkesine uyulmaması, çeşitli baskılar nedeniyle farklı standartların kullanılması gibi tutumlar yönetimde tutarsızlık algısına neden olmaktadır (Aydın,2010). Yöneticilerin çatışmayı yönetme tarzını belirleyen unsurun taraflara kişisel yakınlığıdır denebilir.

Moral değerler: Öğretmenler yöneticinin çatışmayı yönetme tarzını belirleyen unsurlardan biri olarak moral değerler belirtilmektedir. Çatışma yönetim stratejilerden hangisinin belirlenmesinde, örgütsel etkililiğe katkısı, toplumsal ihtiyaçların tatmini ve örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanması

ölçütleri kullanılır (Rahim, 2011). Yöneticilerin çatışmayı yönetme tarzını belirleyen unsurun moral değerler olduğu ifade edilebilir.

Çıkar: Bir öğretmen de yöneticinin daha çok kendi menfaatleri doğrultusunda hareket ettiğini söylemektedir. Yöneticilerden çatışma çözümünde beklenen ilgili yasa ve kurallara göre hareket ederek örgüt amaçlarını gerçekleştirmesidir. Ancak çatışma çözüm tarzını belirleyen ana unsuru bireysel eğilimler ve kişisel çıkarlarını ön planda tutma olan yöneticiler de bulunmaktadır denebilir.

13. Çatışmaları okul kültürüne olumlu katkı yapacak şekilde yönetebilmek için yapılabilecekler nelerdir? Önerilerinizi sıralar mısınız?

Bu soruya verilen cevapların oluşturduğu temalar 19'u, %47,5'i Adaletli Davranma, 16'sı, %40,0'ı Analiz-Sentez, 14'ü, %35,0'i Empati Kurma, 9'u, %22,5'i Yönetim Süreçleri, 9'u, %22,5'i Moral Yükseltme, 8'i, %20,0'si Görüşme, 7'si, %17,5'i Planlama, 5'i, %12,5'i Hoşgörü, 4'ü, %10,0'u Mevzuatı kullanma, 2'si, %5,0'i Durumsal, 2'si, %5,0'i Karara Katma l'i, %2,S'iZamana Yayma şeklindedir

Adaletli Davranma: Öğretmenler olmazsa olmaz ve ilk şart olarak taraflara eşit davranma, adaletli olma, tarafsız olma, eşit değer verme, saygıyla dinleme, tarafın kim olduğuna bakmadan yasalar çerçevesinde gereğini yapma, kişileri inançlara ve değerlere göre yargılamama şeklinde adaletli davranılarak çatışmaların okul kültürüne katkı yapacağını belirtmektedirler. Ayrıca adaletli davranma yöneticiye güveni tesis ederek çatışmayı ve büyümesini engelleme ve fazla duyulmadan görüşmelerle çözebilme imkanı sunar. Çatışmaların temelini yakınlığa göre takınılan tavırlar, adaletsizlikler oluşturmakta, olumlu sonuçlanmasını engellemekte, sadece yönetimle çalışan değil imtiyaz tanınan kişilerle de çatışma yaşanmasına neden olmaktadır şeklinde görüşlerini de aktarmaktadırlar. Eşitsizlikler, yapısal kaynaklı çatışmalara neden olur. Eşitsizliğin olduğu durumlardan olumsuz etkilenen tarafın daha fazlasına sahip olma girişimi kadar olumlu etkilenenin var olanı koruma girişimi de çatışmaya neden olur. Bu çatışmalar, kaynakların, görev ve yetkilerin dağılımı ile ilgili eşitsizlik, adaletsizlik ve belirsizliklerden kaynaklanabilir (Karip,2000). Çatışmaları okul kültürüne olumlu katkı yapacak şekilde yönetebilmek için en başta adaletli olunması gerekmektedir denebilir.

Analiz-Sentez: Öğretmenler çatışmaya zemin hazırlayan etkenleri ortadan kaldırma, çatışmaya sebep nedir sorusuna cevap arama, analitik yaklaşımla taraflara uzlaşmacı

yapıcı ve üretici olmaya çalışma, önce tarafları dinleyip değerlendirme yapma, haklı-haksızı ve tutarlılıklarını tespit ardından haksız olanla görüşme, metodolojik davranıp çatışmanın nedenini, sebeplerini, sonuçlarını belirleyip bilgi ve sabırla kara dönüştürme, duruma göre tutum belirleme şeklinde çatışmanın analiz-senteze tabi tutularak okul kültürüne katkı yapacak şekilde yönetilebileceğini belirtmektedirler. Çatışma yönetimi, çatışmanın doğru tanımlanmasını ve çatışmaya müdahale edilmesini gerektirir (Karip, 2000). Yöneticinin görevi kişiler veya gruplar arasındaki çatışmaları örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetmektir. Bunun için mevcut çatışmaların teşhisi, bu çatışmaların nedenlerinin araştırılması, çatışma çözümü için alternatiflerin belirlenerek uygulanması ve sonucun izlenmesi şeklindedir (Koçel,2011) Çatışmaları okul kültürüne olumlu katkı yapacak şekilde yönetebilmek için çatışmanın analiz ve senteze tabi tutulması gerektiği söylenebilir.

Empati Kurma: Öğretmenler empati kurmanın çatışma yönetimindeki yararını belirtmektedirler. Arabuluculuk çatışma ç0;z:111~de kullanılan bir yöntemdir. Arabulucu sayesinde taraflar arasında bilgi farklılıkları ortadan kalktıkça taraflar arasında görüş ayrılıkları da azaltır. Arabulucu taraflar arasında güven oluşturma yanında empatik bir yaklaşımla tarafları anlamaya çalışmalıdır (Keltner, 1994). Tarafların karşılıklı ve çatışma çözümüne katkıda bulunan arabulucunun her iki tarafa karşı empati geliştirmesi çatışmaların okul kültürüne katkı yapacak şekilde çözümlenmesinde etkilidir denebilir.

Yönetim Süreçleri: Öğretmenler iletişimi arttırma, sorunların çözümü için toplam kalite yönetimi ekipleri oluşturma, eğitim-öğretimi süreçlerini iyileştirme, denetim mekanizmasını çalıştırma, ciddi çatışmaların olmasını engellemek ve kolayca çözmek için belli zamanlarda insanların ortak eğlence, yemek gibi etkinliklerle kaynaştırma amaçlı bir araya getirme, işlerin yürüyebilmesi için kuralları, bunlara uyulmasını, disiplini tesis etme, idarecileri lider ruhlu, ileriyi görebilen, çıkarlardan uzak, herkesi kucaklayan yapıda, tarafsız ve karakterde olan, akademik düzeyi yüksek, analitik düşünme becerisine sahip, işi sadece yönetim olan bireylerden seçme şeklinde yönetim süreçlerinin sağlıklı işlemesinin çatışmaların okul kültürüne katkı yapacak şekilde yönetilmesinde gerekli olduğunu belirtmektedirler. Bursalıoğlu'na (1974) göre "genel olarak, karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, eşgüdümleme ve değerlendirme gibi örgütsel eylemler yönetim

sürecinin öğeleri olarak belirtilmektedir." Yönetim bilimciler örgütlerde genellikle, örgütsel yapı ve işleyişten kaynaklanan sorunların varlığını ve sık karşılaşılan sorunlardan birisinin de çatışma olduğunu belirtmektedirler (Bursalıoğlu,1974). Çatışmaları okul kültürüne olumlu katkı yapacak şekilde yönetebilmek için çatışmanın çözümünde iletişimi artırma, toplam kalite yönetimini kullanma, etkili denetim, personelin ortak zaman geçirilmesini sağlama, işyeri disiplini oluşturma, uygun idareci seçimi gibi yönetimsel süreçlerin doğru yönetilmesinin önemli olduğu söylenebilir.

Moral Yükseltme: Görüşmeciler suçu olana ceza verirken iyi işler yapanı da ödüllendirme yapma, haklı olanı ve okul için çaba göstereni ön plana çıkarma, takdir etme görüşleriyle moral yükseltmenin çatışmanın olumlu yönetilmesine katkısı olduğunu belirtilmektedirler. Ödül sistemlerinden kaynaklanan çatışmalar yapısal kaynaklı çatışmalardır (Aksoy,2005). Rekabetçi ödüllendirme sistemleri çatışmalara neden olmaktadır. Örgütte ödüllerin dağıtımında veya seçilecek kişinin değerlendirilmesinde başarının esas alınması, bu ödüle göre kaynakların dağıtımı kişileri düşmanca tutumun sergilendiği bir yarışa sokmakta bu da çatışmalara neden olmaktadır. Değerlendirme hataları, hile, kıskançlıklar yanlış değerlendirmelere o da çözüme kavuşturulmadıkları zaman örgütsel etkinliği ve işbirliği sistemini zayıflatacak çatışmalara neden olmaktadır (Eren,2008). Ödüllendirme sistemlerinin işbirliğinden çok rekabete dayandırılması amaç farklılıkları ve buna bağlı çatışmalar ortaya çıkarmaktadır (Can,1999). Çatışmaları okul kültürüne olumlu katkı yapacak şekilde yönetebilmek için ödüllendirilecek kişilerin tespitinin rekabetçi bir yapıdan ziyade işbirlikçi bir yapıda ve ödüllendirmenin çalışanın moral ve motivasyonunu yükseltmeye dönük olmasının gerekliliğinden bahsedilebilir.

Görüşme: öğretmenler idarecinin yada iki tarafında kabul ettiği güvenilir tarafsız, bağdaştırıcı bir kişinin liderliğinde yapılan toplantı, müzakere, yada taraflarla görüşme ile taraflar çatışma konusuna sebep olan unsurları ve sonuçları özgürce, açıkça, şeffaf ve net bir şekilde, suçlamadan, yanlışları ortaya koyarak, medenice, cesurca, detaylı bir şekilde uzlaşmacı tutumla, yönetmelikler, kanunlar doğrultusunda kendi düşüncelerini fikrini ortaya koyarak, tartışılarak, konuşarak, demokratik bir şekilde karar alarak bir orta noktada buluşur, çatışma ortadan kalkar, sonuca ulaşılır şeklinde çatışmanın olumlu şekilde sonuçlanması için görüşme yapılması gerekliliği

konusunda fikirler ifade etmektedirler. Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorlarsa ve objektifliğine güvenilen, tarafsız bir üçüncü kişinin hakemliğine başvurulabilir. Hakemin kararı taraflarca saygı ile karşılaması çözümün etkinliğinde temel koşuldur. Böylece hakem tarafları dinler ve sonunda kararını açıklar (Eren,2008). Çatışmaları okul kültürüne olumlu katkı yapacak şekilde yönetebilmek için taraflarla tarafsızlığına güvenilen bir hakem başkanlığında açık iletişim ölçütlerinde görüşülerek sonuca ulaşılabileceği ifade edilebilir.

Planlama: Öğretmenler yönetimin iyi bir planlamayla görevleri net olarak tanımlaması, her çalışanın güçlü ve zayıf yönlerine; bireysel farklılıklarına göre planlamaların yapılmasının verimliliği artırıp çatışmayı azaltacağı şeklinde planlamanın çatışmayı önleme için önemini belirtmektedirler. Çalışanlar arasındaki işbölümünün iyi yapılmaması çatışmaya neden olabilir (Erdoğan,2010). Görev dağılımları örgüt içi çatışmalarda sık rastlanan bir durumdur (Karip,2000). Çatışmaları okul kültürüne olumlu katkı yapacak şekilde yönetebilmek için bireysel özelliklerin iyi analiz edildiği ve buna göre yapılmış görev dağılımının ve planlamasının yapılması gerekliliğinden bahsedilebilir.

Hoşgörü: Öğretmenler hoşgörünün çatışmaların olumlu çözümünde kullanılması gerekliliğini belirtmektedirler.

Mevzuatı kullanma: Öğretmenler mevzuat kullanımının çatışmanın olumlu sonuçlanmasına katkısını belirtilmektedirler. Mevzuatın kullanılmasının çatışmaları okul kültürüne katkı yapacak şekilde yönetmede tercih edilebilecek bir yöntem olduğu söylenebilir.

Durumsal: Öğretmenler çatışmanın olumlu sonuçlanması için çatışmanın türüne, çatışmanın özelliğine göre, durumuna göre bir tavır almak, çatışmayı çözüp ortamı normalleştirmek şeklinde durumsal davranmanın gerekliliğini belirtmektedir. Çatışma çözüm yöntemlerinden mevcut duruma ve koşullara göre yararlanılmasının yerinde olacağı söylenebilir. Durumsal özellikler ve koşullar dikkate alınarak çatışma çözüm hareket noktası oluşturulmalıdır. Bu durumda, kullanılacak yöntem de, gerçek anlamda bir çözüm yöntemi olacaktır (Aydın,2010). Çatışmaları okul kültürüne olumlu katkı yapacak şekilde yönetebilmek için durumun iyi tespit edilerek ona göre bir çözüm oluşturulmasının önemli olduğu söylenebilir.

Karara Katma: Öğretmenler okul idaresinin kararı alıp çalışana dikte etmesi yerine, yine son karar yöneticilerde olmak koşuluyla; herkesin açıkça fikrini beyan ederek kararların ortak alınmasının ve istişare kültürünün kurum kimliğine yönelik olumlu algıları güçlendireceği ve aidiyet duygusunu pekiştireceği şeklinde kararlara katılımın çatışmaların olumlu sonuçlanması ve okul kültürüne katkı için gerekli olduğu belirtmektedirler. Çatışmaları okul kültürüne olumlu katkı yapacak şekilde yönetebilmek için aidiyet duygusunu artıracak, herkesin açık iletişimde olduğu demokratik karar alma mekanizmalarının geliştirilmesi gereklidir denilebilir.

Zamana Yayma: Öğretmenlerden biri ise çatışmanın zamana bırakılarak kendiliğinden çözümlenmesini beklemek gerektiğini belirtmektedir. Yönetici bir anlaşmazlığın farkında ise de ciddiliğine inanmaktadır. Fakat taraflara belirli bir süre tanımaktadır. Böylece taraflar geçen sürede durumlarına değerlendirmekte, çoğu zaman yöneticinin müdahalesinin kendisine zarar vereceği gibi düşüncelerle anlaşmaya gidebilmektedir. Ancak, bazı hallerde de bu süre içinde çatışmanın boyutları artmaktadır (Eren,2008). Çatışmaları okul kültürüne olumlu katkı yapacak şekilde yönetebilmek için taraflara zaman verme ve geciktirme yaklaşımının sergilenmesinin yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

14. Türkiye ile burayı kıyasladığınız zaman çatışmaların yaşanma sıklığı ve çözülme şekli açısından hangi tarafı daha olumlu görüyorsunuz?

Araştırmanın ikinci sorusana ilişkin araştırmaya katılan 40 öğretmenin görüşleri Tablo-4' de belirtilen oranlar ve temalar altında verilmiştir.

Tablo 4. Türkiye ile burayı kıyasladığınız zaman çatışmaların yaşanma sıklığı ve çözülme şekli açısından hangi tarafı daha olumlu görüyorsunuz?

Türkiye ile Kıbrıs arasında çatışma bağlamında kıyaslamada ortaya çıkan farklar 7 tema altında toplanmıştır. Bunlar; Neden (40), Çözüm (30), Tutum (12), Fark Yok (6), Sıklık (4), Sonuç (4), ve Düzey (2) şeklindedir. Bu temaları oluşturan kodlar, frekansları ve öğretmen görüşleri şekildedir.

Neden: Bu temayı oluşturan kodlar Çıkar (8), Örgüt Amacı (5), Formal (4), Büyüklük (3), İdeolojik (4), Siyasi (3), Adaletsizlikler (2), Basit Şeyler (1), Çeşitli (1), Değişim (1), Ortak Sosyal Alan (1), Öğrenci (1), Saygı (1), Türkiyeli (1), Yaptırımın Olmayışı (1) ve Branşa Baskı (1) şeklindedir.

Çıkar: Öğretmenler her iki ülkede de çıkar kaynaklı çatışma olduğu, Türkiye'de görevde yükselme gibi güç elde etmek için yada maaş karşılığı dışında girilen derslere ödenen ek ders ücretinin neden olduğu ekonomik temelli çıkar çatışmalarının mevcut olmasına rağmen Kıbrıs'ta az derse girme, az öğrencili sınıfa girme, kolay derse girme, ders saatlerini kendi isteğine göre şekillendirme gibi daha çok kişisel çıkar kaynaklı çatışmaların olduğu şeklinde Türkiye ve Kıbrıs'ta yaşanan çatışmalar arasında çıkar farkları olduğunu belirtmektedirler. Tarafların çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma sürecektir. Çatışmanın ilk evresinde hafif derecedeki çıkar uyuşmazlıkları çözümlenmediğinde daha sonraki evrelere taşınır (Ross, 1993). Çıkar çatışmaları her iki ülkede de bulunmakta ancak elde edilmek istenen çıkarlarda faklılaşma olmaktadır. Türkiye'de ekonomik iken Kıbrıs'ta ise işin daha kolayının tercihi noktasında çıkar çatışmaları mevcuttur denebilir.

Örgüt Amacı: Öğretmenler Türkiye'de okul yönetiminde işlerliği olan, karar üretip katkı sağlayabilen öğretmenler kurulunda karar alma gibi çözüme ve örgütün amacına, örgütsel işleyişe, işlerin yapılmasına odaklı çatışma ve olumlu tartışma varken Kıbrıs'ta ise öğretmenler kurulunun okul işleyişiyle alakalı, örgüt amacına, faydasına yönelik, karar üretemiyor, daha çok kendi menfaatlerinin ön planda olduğu çıkar amaçlı, bakış açısı ve bireysel farklılıklardan kaynaklı çatışmalar meydana geliyor şeklinde ifade etmektedirler. Yine Öğretmenler Türkiye'de okullar ehil liderlerin yönetiminde, kalabalık personel sayısına, siyasi görüş ve kültürel çeşitliliğe rağmen daha az çatışmayla, birliktelik içinde, ortak hedefe yönelme, kurumsal kültürün gelişmişliği, örgütsel amaca hizmet eden çatışmalar mevcutken Kıbrıs'ta okullar daha az sayıda personelle daha fazla çatışma hususları, belirli bir hedef ve planlama olmadan, boş, havada, tutarsız tartışmalar daha fazla göze batmaktadır şeklinde ifade etmektedirler. Kıbrıs'ta çalışanların örgütsel amaçtan uzak olunduğunu, kişisel hedef kaynaklı çatışmaların daha yoğun yaşandığını, Türkiye'de ise çatışmalarda örgüt amacının daha ön planda olduğu çatışmalar olduğu söylenebilir.

Formal: Öğretmenlerden biri Kıbrıs'ta sıcak ama saygılı, işle samimiyeti birbirine karıştırmamaya özen gösteren ama menfaatçi Türkiye'de bazen aşırı samimi bazen de çok mesafeli olunan ama fedakar, bir arkadaşının iyiliği için kendi menfaatinden vazgeçen bir sosyal ilişki durumu var derken bir diğeri Türkiye ile

karşılaştırıldığında, Kuzey Kıbrıs'ta kişisel ilişkiler iş ortamında daha belirgin hissedilmekte, insanlar birden çok mesleki ve sosyal rol gereği karşılaşmakta, mesleki statülerin gerektirdiği rollerin icra edilmesini güçleştirerek çatışmalara neden olabilmektedir şeklinde ifade etmektedirler. Rol çatışması, bireye yada ondan beklenen role ilişkin beklentilerin uyumsuzluğu yada kişinin yerine getirmesi beklenen iki ya da daha fazla rolün, birbiriyle çelişki yaratmasıdır. Rol çatışması, değişik beklenti ve algılara göre farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir (Kırel,2005). Kıbrıs'ta ilişkiler informal yapıda ve rol çatışmaları içerirken işe yansıtılmamaya çalışılmakta, Türkiye'de formal olan ilişkilere rağmen daha fedakar davranılabilmektedir şeklinde ifade edilebilir.

Büyüklük: Öğretmenlerden biri Türkiye'deki okullar daha kalabalık olduğu için sıkıntılarının çok daha büyük olması gerekirken Kıbrıs'taki okullar küçük olmasına rağmen daha sıkıntılıdır derken, buna yakın bir ifadeyle bir diğer öğretmen ise Türkiye'de okullar çok büyük olduğu için göze çok batmıyor, Kıbrıs'ta küçük bir toplumda günde çok fazla çatışma olduğundan biraz daha göze batar bir nokta var şeklinde büyüklüğe bağlı ifadeler aktarılmaktadır. Büyüklüğün yönetim şekline etkisi olarak ta öğretmenlerden biri Türkiye'de kalabalık okulda gruplaşmalar, yönetiminde etkin gruplarla yada kişilerle herkesi dahil etmeden okulu yönetmesi durumu varken Kıbrıs'ta küçük okul olma nedeniyle idarecinin herkesi dikkate alma, yönetime dahil etme zorunluluğu bulunmaktadır şeklinde ifade etmektedir. Sosyal ya da biçimsel sistemlerin yapı itibari ile büyük olması, hedeflerin farklaşmasına ve iletişimin kanal sayısının artmasıyla güçleşmesine neden olduğundan çatışmanın bir unsuru olarak görülebilir (Baysal ve Tekarslan, 1996). Kıbrıs'taki okulların daha küçük olmasına rağmen çatışmaların daha fazla olduğu yada göze battığı, yönetim süreçlerine okul mensuplarım katmanın zorunluluğu bulunduğu, buna karşılık Türkiye'de ise okulların çok daha büyük olmasına rağmen çatışmaların azlığı yada göze batmadığı, yönetim süreçlerine okulun dar bir grubunun katıldığı söylenebilir.

İdeolojik: Bir öğretmenin Türkiye'de çatışmalar daha çok ideolojik temelli Kıbrıs'taki çatışmalar ise ideolojiden uzak, ekonomik, daha az performans gösterme şeklindedir görüşüne karşın diğer bir öğretmen Kıbrıs'ta sendikaların ideolojik yaklaşımlarından kaynaklanan çatışmalara dikkat çekmektedirler. Bir başka öğretmen ise tek sendikanın hâkimiyetinin öğretmenler arasında ideolojik çatışmaya

fırsat vermediğini belirtmektedir. Her iki ülkede de ideolojik temelli çatışmalar var olmasına rağmen Türkiye'deki sendika çeşitliliği öğretmenin kendi ideolojik düşüncesini ifade etmesine olanak tanıdığı Kıbrıs'ta ise tek sendikanın hakimiyetinin, sendika yönetimindeki kişilerin yada hakim olan ideolojilerinin ekseninde çatışmaların yaşandığı, kişilere kendi ideolojisini ifade etme olanağı tanımadığı söylenebilir.

Siyasi Görüşmecilerden bazıları Kıbrıs'ta daha çok siyasi çatışmalar olduğunu ifade etmekte ancak tam tersi şekilde Türkiye'de genelde farklı siyasi görüşlere sahip kişilerin farklı yorumlamalar yapmalarından kaynaklanan çatışma yaşansa da öğretmenlerin gönüllü yapılacak ilave işler hariç görevlerini tam yaptıkları Kıbrıs'ta ise siyasi çatışmanın pek görülmediği görüşünü ifade eden görüşmecide mevcuttur. Her iki ülkede de siyasi çatışmaların varlığı söz konusu olmasına rağmen Türkiye'de çalışanlar örgütün hedeflerine yönelik ana görevlerini hakkıyla yerine getirmektedir denilebilir.

Adaletsizlikler: Öğretmenler Türkiye'de yanlı davranıldığı, yöneticinin adaletli davranmasının ve dengeli olmasının gerekliliği, Kıbrıs'ta da yanlı davranıldığı fakat yurtdışı görevinde olan öğretmenlere yansıtılmadığını ifade etmektedirler. Yanlı davranma ve adaletsizlikler her iki ülke için de söz konusudur denilebilir.

Basit Şeyler: Bir öğretmen Kıbrıs'ta basit şeylerden çatışmalar çıktığı, bu nedenle çabuk unutulup, büyütülmüyor şeklinde görüş belirtmektedir. Basit farklılık evresinde görülen hafif derecede uyuşmazlıkları çözümlenmediğinde daha sonraki evrelere taşınır (Karip, 2000). Kıbrıs'ta basit nedenlerle çatışmalar oluştuğu bu nedenle büyümeden sonuçlandığı söylenebilir.

Çeşitli: Bir öğretmen Türkiye'de çatışma çeşitliliğinin daha fazla seviyesinin daha yüksek olduğunu, çatışmanın derinleştiğini ve yasal çekişmeye dönüştüğünü, hoşgörünün az olduğunu, Kıbrıs'ta ise hoşgörü ile çatışma sonrası çatışma ortamının kısa bir süre sonra tekrar düzelebildiğini belirtmektedir. Türkiye'de çatışma çeşitliliği Kıbrıs'a kıyasla daha fazladır denilebilir.

Değişim: Bir öğretmen Türkiye'de değişim isteği tabandan geldiğini, okul idaresinin değişim isteğine uyum sağlaması halinde çok verimli işler ortaya çıktığını, Kıbrıs'ta ise tabanın değişim isteğinin olmadığını, yöneticilerin beceri ve imkfuıları ölçüsünde değişim gerçekleştirebildiğini, belirtmektedir. Her iki ülkede değişim isteklerinin

dikey yönlü olduğu ancak bu isteklerin Türkiye'de aşağıdan yukarıya iletilirken Kıbrıs'ta yukarıdan aşağıya doğru iletildiği söylenebilir.

Ortak Sosyal Alan: Bir öğretmen görüşünü Kıbrıs'ta mesai saatleri, öğretmenlerin ders saatleri az olduğundan çok karşılaşmadıkları için sorun daha az çatışma olurken. Türkiye'de ders saatleri ve mesaideki fazlalık, aynı sosyal çevre dedikodu ve çatışmaları artırıyor şeklinde ifade etmektedir. Kıbrıs'ta çalışma saatlerinin az olması, iş dışı sosyal alanlardaki birlikteliklerin azlığı çatışmaları azaltmakta iken Türkiye'de ise çalışma saatlerinin fazlalığı ve iş dışı ortak sosyal alanların olması çatışmaların kaynaklarındandır denilebilir.

Öğrenci: Yine başka bir öğretmen Kıbrıs'ta öğrenciler sorumluluk bilincine sahip değil ve gelecek kaygısı taşımamaktadır. Türkiye'de ise gelecek kaygısı öğrencileri iyi bir iş ve meslek için okumaya yönlendirmektedir görüşü Kıbrıs için öğrencilerin hedefsizliğinin ve gelecek kaygısının olmamasının eğitime olan olumsuz yansımalarından bahsetmektedir. Öğrenci profili olarak Kıbrıs'ta sorumsuzluk ve hedefsizlik ön planda iken Türkiye'de daha sorumlu, hedefleri olan profil öne çıkmakta, buna bağlı olarak ta çatışmalar azalmaktadır denebilir.

Saygı: Bir öğretmen saygının olmayışının okulun ana sosyal grupları arasında çatışmaların yaşanmasına kaynaklık ettiğini belirtmektedir. Türkiye'ye kıyasla Kıbrıs'ta öğrenci-öğretmen, öğretmen-idare, öğrenci-idare ve öğretmen-öğretmen arasında saygısızlıkların çatışmaya neden olduğu söylenebilir.

Türkiyeli: Diğer bir öğretmen Türkiye'den gelmiş olmayı kuruma ait olmama ve kendisine adaletsiz davranılmanın bir gerekçesi olduğunu belirtmektedir. Görevli öğretmenlerin Kıbrıs'taki çatışmalarda aidiyet hissetmedikleri ve güç kaybettikleri, Türkiye'deki çatışmalarda ise aidiyet duygusuyla çatışmada güç kazandıkları, bunun çözümü kolaylaştırdığı ifade edilebilir.

Yaptırımın Olmayışı: Bir öğretmen Kıbrıs'ta derse geç girmeyi yada hiç girmemeyi alışkanlık haline getirme gibi görevini yapmayanlarla ilgili hesap sorulmadığı, iyileştirme çalışmalarının olmadığı, çözüm arayışına gidilmediği ve yaptırım olmadığı için okulun süreçleri açısından çatışmada yaşanmıyor şeklinde ifade etmektedir. Kıbrıs'ta Türkiye'ye görev aksaklıkları ile ilgili yaptırım olmayışı nedeniyle çatışma daha az olmaktadır denebilir.

Branşa Baskı: Bir öğretmen Kıbrıs'ta Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi branşının önyargı ve engellemelerle karşılandığını bu nedenle çatışmalar yaşadığını belirtmektedir. Kıbrıs'ta Türkiye'ye göre Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi dersi öğretmenleri daha fazla çatışmaya maruz kalmakta olduğu çıkarılabilir.

Çözüm: Bu temaya ait kodlar; Mevzuat (10), Kurumsallaşma (4), İletişim (3), Uzlaşma (3), Yönetimi (2), Denetim (1), Hakemlik (1), Hukuk (1), İnsani (1), Kararlara Katılım (1), Kaynaşma (1), Sendika (1) ve Vizyon (1) şeklindedir. Öğretmen görüşleri ise şunlardır.

Mevzuat: Öğretmenler mevzuatla ilgili şu görüşleri ifade etmektedirler. Türkiye'deki yaşanan çatışmalarda çok esneme payı olmadan, kanun ve yönetmelikler esas alındığı aşırı disiplinci, resmi kuralların ve hukuk sisteminin iletildiği bir düzen ve mekanizma ile daha formal ilişkiler çerçevesinde, empati yapmadan mevzuatçı bir çözüm üretiliyor. Ancak mevzuatın açıklarından faydalanılıyor, inisiyatif hemen devreye giriyor. Mevzuat dışında kalan esnek noktalarda çok daha verimli işler yapılıyor. Mevzuat iş üretme odaklı, görev odaklı kullanılıyor. Kıbrıs'taki çatışmalarda ise, empati, insani ilişkiler ve insani unsurlar ön planda tutularak daha iyi, daha hoş şekilde, çözümü zamana bırakarak yada kendiliğinden çözülmesini bekleyerek, kişilerin uzlaştırılması sağlanarak mevzuatı kullanmadan çatışmalar sonuçlanıyor. Çatışmalarda mevzuatı görev yapmama odaklı kullanıyor yada mevzuatla ilgili tartışmalı konularda ise çözüm sendika çevresi üzerinden üretiliyor. Türkiye'deki çatışmalarda katı bir biçimde ve mevzuatçı bir yaklaşım sergilendiği, mevzuatın olmadığı durumlarda inisiyatif kullanıldığı, Kıbrıs'taki çözümlerin mevzuat kullanımından çok insan ilişkilerinin ön planda olduğu bir yaklaşımın sergilendiği, mevzuatla ilgili tartışmalı durumda sendikanın devreye girdiği ifade edilebilir.

Kurumsallaşma: Öğretmenler Türkiye'de sitemli, hukuk sayesinde adaletin mutlaka yerini bulduğu kurumsal bir yapının bulunduğu, okul ve kriz yönetiminin de kurumsallaştığı için sürecin iyi yönetildiği, Kıbrıs'ta ise kanunsal boşluğun çok olduğu, daha çok el yordamı ile işlerin yürütüldüğü, yönetimin eğitimi ciddiye almaması nedeniyle veli ve öğrencinin de eğitimi çok ciddiye almadığı ve önemsemediği şeklinde görüşler ifade etmektedirler. Türkiye'nin kurumsallaşma

konusunda Kıbrıs'a kıyasla daha ileri bir seviyede olduğu ve çatışma çözümünde bunun faydaları bulunduğu söylenebilir.

İletişim: Öğretmenler Türkiye'de aşırı ideolojik bir yaklaşım yoksa çatışmanın uzlaştırıcı birisi ile diyalog eksenli kısa sürede tatlıya bağladığı, önüne geçilebildiği, çözüldüğü,

Kıbrıs'ta idarecilerin derse girmemesinin ve öğretmenlerle vakit geçirmemelerinin kopukluklara neden olduğu, öğrenci ve öğretmenlerle diyalogun artmasının problemlerin çözümüne katkı sağlayacağı şeklinde ifadelerde bulunmaktadırlar. İki ülkenin iletişim şekillerinin çatışma çözümde farklılıklara neden olduğu, Türkiye'de idarecilerin derslere girmesiyle çatışmanın tatlıya bağlanabildiği, Kıbrıs'ta ise idarecilerin derslere girmemesiyle öğrenci ve öğretmenden kopuk olduğu çıkarılabilir.

Uzlaşma: Öğretmenlerden biri Kıbrıs'ta okul idaresi ve tecrübeli öğretmenler işbirliği yaparak uzlaştırmacı bir yaklaşım oluyor derken bir başka öğretmen Kıbrıs'ta insanların ideolojik veya siyasi tavırlarının daha sert ve keskin, daha az ortak değerlere sahip, başarılı bir örgüt yapısı oluşturabilmesi noktasında sıkıntılı olduğunu ifade etmektedir. Türkiye'dekilerin ise siyasi görüş çeşitliliğine rağmen daha yumuşak, daha uzlaşmacı, ortak payda deneyimlerinin daha fazla olduğu hakkında fikir beyan etmektedirler. Uzlaşma noktasında ülkeler arasındaki farklılıklar olduğu, Türkiye'de kurumsal yolla uzlaşmanın Kıbrıs'ta ise bireysel ilişkiler yoluyla uzlaşmanın daha kolay elde edildiği söylenebilir.

Yönetimi: Öğretmenler Türkiye'de çatışmayı yönetimi varken, Kıbrıs'ta yönetim becerilerinin düşük, süreçlerin yönetiminin yetersiz, eşgüdüm içinde olamadan ve ortak akıl kullanılmadan yönetildiğini ifade etmektedirler. Çatışmanın yönetimi noktasında Türkiye'de çatışma yönetiminin var olduğu, Kıbrıs'ta ise çatışma ve yönetim süreçlerinin kullanılmadığı şeklinde iki ülke arasında farklılıklar bulunduğu söylenebilir.

Denetim: Öğretmenlerden biri Kıbrıs'ta öğretmen bazında bir denetim mekanizması olmadığından okul idaresi yada müfettişler tarafından öğretmenler derse giriyor yada girmiyor, ders anlatıyor, anlatmıyor, bunlarla ilgili herhangi bir denetim yok şeklinde ifade etmektedir. Kıbrıs'ta öğretmenlerin ve eğitim süreçlerinin denetlenmediği sonucu çıkarılabilir.

Hakemlik: Öğretmenlerden biri Kıbrıs'ta çözüm üçüncü bir tarafa ihtiyaç duymadan tarafların kendine, ikili ilişkilere bırakılıyor, Türkiye'de ise iki öğretmen çatışmışsa, çözümün başka bir öğretmen yada idareciden bekleme durumu var şeklinde ifade etmektedir. Türkiye'de yaşanan çatışmalarda üçüncü tarafın hakemliği çözüm için gerekli iken Kıbrıs'ta buna gerek olmadan çözümlenebiliyor denilebilir.

Hukuk: Öğretmenlerden biri Türkiye'de hukuk yönünden uygulama, denetim daha iyi okulun işlediği müfredat ve amaçlar doğrultusunda bir uzlaşma varken Kıbrıs'ta genel devlet yapısından kaynaklanan denetimin, yasamanın, yürütmenin, yargının işleyişinde olan problemler nedeniyle farklı etkenlerin, güçlerin idareyi yönlendirmesi ve baskı kurmasıyla ortak paydada buluşma veya belli bir amaç doğrultusunda örgütlerin istikrarlı bir şekilde işleyişi konusunda sıkıntılar olmakta şeklinde ifade etmektedir. Çatışma çözümünde Türkiye'de oturmuş bir hukuk düzeni ve ortak hedefe yönelme varken Kıbrıs'ta farklı amaçlara yönelme, yönetim süreçlerinin işlememesi şeklinde iki ülkenin genel hukuk düzenlemelerinin ve uygulamalarının farklılıklarından bahsedilebilir.

Kararlara Katılım: Öğretmenin biri Türkiye'de okulun genel kurallarının yanında, uygulama ile ilgili kısa etkin toplantılarla alınacak diğer karalara çalışanları katmaya azami dikkat edilmekte, öğretmen hatta öğrencinin-fikirleri değer görmekte ve alınan kararlara da herkes uymaya çalışmaktadır. Buna karşın Kıbrıs'ta biraz daha çatışma ortamında, tartışmada farklı fikirler söyleme daha özgürlükçü olmakla birlikte okulun işleyişine dönük kararlar idare tarafından alınıp uygulanmakta, öğretmenler kuruluna bırakılmamakta, özgürlükçü fikir beyanı karar almaya yansımamakta, okulun amaçlarına, hedeflerine yönelik katkılar düşük kalmaktadır. Çatışma çözümü noktasında özellikle Türkiye'de karar alma şekli, çalışanları karara katma, alınan karalara uyma ile ilgili Kıbrıs'a göre daha olumlu görüş bulunduğu söylenebilir.

Kaynaşma: Öğretmenlerden biri Türkiye'deki okulların büyük ve kalabalık olmasının kaynaşma olmamasına ve sadece iş arkadaşı ilişkisi meydana gelmesine, Kıbrıs'ta ise okulların küçük olması, birlikte uzun süre geçirilmesi nedeniyle kaynaşmaya, samimi ve dostane ilişkilerle çatışmaların kolay çözülebildiği şeklinde ifade etmektedir. Kıbrıs'ta Türkiye'ye kıyasla personelin kaynaşmasının daha iyi olmasının çatışmaların çözümünde olumlu rol oynadığı söylenebilir.

Sendika: Öğretmenlerden bir başkası Kıbrıs'ta çözümün daha çok sendika çevresi üzerinden üretildiği, Türkiye'de ise kanun ve yönetmelikler esas alındığını *belirtmektedir. Türkiye'nin daha çok mevzuatı kullanmayla., Kıbns'ui ise sendika üzerinden çatışma çözümüne gitmekte olduğu ifade edılebılir.*

Vizyon: Diğer bir öğretmen çatışma çözümündeki farkın *ülke ile* bağlantılı olmadı.ıım, ~öneticinin viz~onu.ve idarecilik dene~imi ile ilg,ili oldu.ibunu. bel~"t\ın_e\ç,_\eıi\."t.. C:,a\"\~m.a ı;;İ:.l'L.mn.'ü_ ô:a\.\a ı;;Ç)\ç,_ 1l;:)n.e\\.c\.\e"t.\..n. ıien.e1\..m.\.. 'le '1'-'L1(.)fü:ma 'ôa.%\'-11'-"t., \i\\.e\ete ıcm~ o.eı\~m.em.e\.\eô.\t ô.en.\\e'ô\\\t.

Tutum: Bu tema Kaçınma (3), Demokratiklik (2), Sonuç Alma (2), Şiddet (2), Aidiyet (2), Şikayet (kurumsallaşma) (1) ve Yönetim (1) şeklinde kodlardan meydana gelmektedir.

Kaçınma: Öğretmenler Kıbrıs'ın dar bir bölge olması ve herkes birbirini tanıması nedenleriyle çatışamama, çatışmaktan kaçınma;- çözümsüzlük ve bunu getirdiği ümitsizlik, motive olamama, ateşlenememe gibi olumsuz durumlarla birlikte çatışma olmasını istememe, çatışmaya gerek olmadığı düşüncesi ile kaçınma, çatışmaların sadece çıkar ilişkileri, sosyal yer edinme çabası.ve ego.çatışmalarından ibaret olduğu noktasında görüşler ifade etmektedirler. Ayrıca Yurtdışı görevini yerine getirenler açısından ise Türkiye'yi temsil etme misyonları gereği çatışmalardan uzak durma davranışlarının sergilendiğini söylemektedirler. Öğretmenler Türkiye'de çatışmaların sürdürüldüğü, kaçınılmadığı, Kıbrıs'ta ise daha çok kaçınma davranışı sergilendiğini belirtmektedirler. Türkiye'de çatışmadan kaçınma davranışı sergilenmediği, Kıbrıs'ta dar sosyal çevre ve güçlü informal ilişkiler gibi çeşitli nedenlerle daha çok kaçınma davranışının tercih edildiği sonucuna varılabilir.

Demokratiklik: Öğretmenlerden biri Türkiye de okul yönetiminin sergilediği yönetim tarzlarıyla ilgili bir durum olarak çatışmalardan güç alan, kaçınmayan bir okul personeli var derken bir diğeri Kıbrıs'ta ilişkiler küçük bir yer olduğundan daha informal, yöneticiler, çalışanlar ve toplum demokrasiyi daha fazla içselleştirmiş ve çatışmadan çekinmiyorlar şeklinde ifade etmektedir. İki ülke arasındaki tutum farklılıklarından demokratik tavrın daha çok Kıbrıs'ta gösterildiği, Türkiye'de ise bu tavrın daha az sergilendiği çatışmadan kaçınılmadığı söylenebilir.

Sonuç Alma: Öğretmenler Kıbrıs'ta çatışma çözümünün oluruna yada sürüncemeye bırakıldığı, taraflardan birinin geri adım atmasının beklendiği, çözüme pek

gidilmediği halde Türkiye'de tarafların kesinlikle geri adım atmadığı, mücadelesinden, hakkından vazgeçmediği, sonuna kadar gittikleri, okulda çözülemiyorsa üst makamlara sorunun aktarılmasını sağlayarak okulun kültürüne olumlu yönde etkileyecek şekilde mutlaka kalıcı çözüme kavuşturulduğu şeklinde ifade etmektedirler. Kıbrıs'ta çatışmalar zamana bırakılırken yada kendiliğinden çözüme ulaşması beklenirken Türkiye'de çatışmalar sonuçlanana kadar taraflarca mücadeleye devam edilmektedir şeklinde ifade edilebilir.

Şiddet: Öğretmenin biri Türkiye'de idarede öğretmende biraz daha hakaret içerikli bağırıp çağırma ve şiddet yanlısı davranıldığını Kıbrıs'ta ise buna rastlanmadığını ifade etmektedir. Türkiye'de Kıbrıs'a kıyasla yöneticilerin çalışanlara karşı sözlü şiddet sahnelerinin yaşandığı söylenebilir.

Aidiyet: Öğretmenleri Türkiye'de okul sahiplenilip okula özveriyle mesai harcandığı, emek verildiği, öğretmenlerin görevlerine öncelik verdiği, Kıbrıs'ta ise okulu sahiplenme duygusunun olmadığı, öğretmenliğin-ikinci palanda değerlendirildiği bu nedenle, okulların fiziki yapıca ve teknolojik anlamda.gelişmemiş olduğu, tembellik, plansızlık, devamsızlık durumlarına fazlaca rastlandığı belirtilmektedir. Türkiye'de Kıbrıs'a kıyasla çalışılan kurumu sahiplenmenin daha çok olduğu söylenebilir.

Yönetim: Öğretmenlerden biri Türkiye'de çok başlılık olmaması, iş üretilebilmesi için amirin şahsına ve makamına karşı saygılı davranıldığını, hiyerarşinin, amir memur ilişkisinin kesin ve net olduğunu, müdürlerin bu nedenle süreci rahat yürüttüğünü belirtmektedir. Ayrıca Kıbrıs'ta ise sendika ve kişisel tanışıklıklar gibi etkenlerle makama saygının zayıf olmasıyla yöneticinin zorluklar yaşadığına, işleri kendilerinin yaptığını da aktarmaktadır. Türkiye'de Kıbrıs'a kıyasla yöneticiye ve makamına saygının daha belirgin olduğu, bunun da yönetim süreçlerinin tam işlemesinde yöneticiye kolaylık sağladığı söylenebilir.

Fark Yok: Öğretmenler ülkeler arasında çatışma konusunda bir fark olmadığını yöneticinin kişilik yapısına, tutumuna göre farklılıklar olduğunu belirtmektedir. Çatışmaya karşı tutum daha çok yöneticilerin kişilik yapısına bağlıdır, ülkelere göre değişmemektedir denilebilir.

Sonuç: Bu temaya ait kodlar, Derinleşme (2), Kazanan Taraf (1) ve Süre (1) şeklindedir.

Derinleşme: Öğretmenler Türkiye'deki çatışmaların kemikleştiği, uzun süre konuşulmadığı, aynı ortamın dahi paylaşılmadığı, Kıbrıs'taki çatışmalarda ise küçük toplum olmasının, akrabalık ilişkilerinin ve ortak çevrenin, aynı ortamı paylaşmanın etkisiyle kemikleşmenin olmadığı, hemen unutulduğu, bağırıp çağırsa da kısa sürede aynı ortamda bulunup yemek yiyip çay, kahve içebildiği şeklinde ifadelerde bulunmaktadır. Türkiye'de çatışmaların sonucunda Kıbrıs'a kıyasla derinleşme gerçekleştiği şeklinde ifade edilebilir.

Kazanan Taraf Öğretmenlerden biri Kıbrıs'ta çatışma kazan-kazan üzerine kurulurken Türkiye' de yönetici lehine kazan-kaybet üzerine kuruludur şeklinde ifade etmektedir. Türkiye'de yöneticinin kazanıp çalışanın kaybettiği, kazan-kaybet stratejisine daha sık rastlanırken Kıbrıs'ta her iki tarafında kazandığı kazan-kazan stratejisine daha sık rastlanmaktadır denilebilir.

Süre: Öğretmenlerden biri Türkiye'de daha az çatışma yaşandığını ama çatışma sonucunda sakinleşmenin daha uzun zaman aldığını, Kıbrıs'ta ise daha çok çatışma yaşandığını ama daha kısa sürede sakinleşme yaşandığını belirtmektedir. Türkiye'de Kıbrıs' kıyasla çatışma sonrası uzlaşmanın daha uzun zaman aldığı değerlendirilmektedir.

Sıklık: Çatışmanın sıklığı konusunda öğretmenlerin çoğu Türkiye'de özellikle idareci öğretmen arasında olmak üzere herkesin Kıbrıs'a kıyasla daha sık çatışma yaşadığını ifade etmektedirler. Bu görüşün tam aksine Türkiye'de daha az çatışma yaşandığını ama sakinleşmenin daha uzun zaman aldığını, Kıbrıs'ta daha çok çatışma yaşandığını ama. daha kısa sürede sakinleşme yaşandığını ifade eden öğretmen görüşleri de mevcuttur. Ayrıca çatışma sıklığını yönetim tarzına, yöneticinin iletişimine bağlayan öğretmenlerde mevcuttur. Her iki ülkede de sıklıkla çatışma mevcudiyetiyle birlikte Türkiye'de Kıbrıs'a kıyasla daha fazla çatışma varlığından bahsedilebilir.

Düzey: Öğretmenler çatışmanın düzeyi için Türkiye'de çatışma oranı, çeşidi ve düzeyi daha yüksek ve taraflar daha sert çatışmalar yaşayabiliyorlar şeklinde ifade etmektedirler. Türkiye'de Kıbrıs'a kıyasla çatışmaların çeşidi, sertliğinin ve düzeyinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

BÖLÜMV

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

1. Boyut: Çatışmanın varlığı

Öğretmenlerin 34'ü % 85'i kurumunda çatışma meydana gelmektedir görüşüne sahiptirler. Bu durumdan öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki meydana gelen çatışmaların varlığından haberdar olduğu sonucu çıkarılabilir. Öğretmenlerin 6'sı %15'i, kurumunda çatışma meydana gelmemektedir cevabını vermektedirler. Bunlardan kurumunda göreve yeni başlayan öğretmenler, geçen kısa zaman zarfında çatışmaya rastlamadıklarını belirtirken, diğerleri kurumun küçük olması, samimi arkadaşlık ortamınıii bulunması ve çalışanların yaşlarının birbirlerine yakın, aynı akran grubundan olmasından dolayı çatışma olmadığını ifade etmektedirler. Yeni başlayan öğretmenlerin görev yaptığı süre içinde çatışma gözlemlememeleri nedeniyle çatışmanın sıklığının ve düzeyinin düşük olduğu ve güçlü informal ilişkilerin olduğu kurumlarda daha az çatışma yaşanıyor şeklinde düşünülebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kendilerinin çatışma yaşayıp yaşamadığı konusunda öğretmenlerden 29'u % 72.S'i bir çatışma yaşadığını ifade etmektedirler. Bu çatışmaların kişisel farklılıklar, statü farklılıkları, göreve bakış açısı farklılıkları, fikir ayrılıkları, uygulamadaki farklılıklar, adaletsizlikler, farklı ülkeden gelmiş olmak ve kültürel farklılıklar gibi çok çeşitli nedenlerle meydana geldiğini belirtmektedirler. Bu durum okuldaki çatışmalara katılımcıların da taraf olduğunu gösterdiği düşünülebilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 11'i % 27.S'i bir çatışma yaşamadığını ifade etmektedir. Öğretmenler yurtdışı görevleri gereği, yada kişisel özellikleri nedeniyle çatışma yaşamadıkları yada çatışmadan kaçındıkları düşünülebilir. Özmen (2010) araştırma bulgularında yöneticilerinde görev yaptıkları kurumlarda meydana gelen çatışmaların farkında olduğu, konunun önemliliği ve konuya ilişkin araştırma yapılmasının gerekliliğini değerlendirmiştir.

Öğretmenlerin çatışma örneklerinde 13'ü, %32,5'i Farklılıklar, 12'si, %30'u Görev, 12'si, %30'u Türkiyeli, 8'i, %20'si Sendikal, Siyasi, 6'sı, %15'i Kişisel Çıkarlar, 5'i 12,5'i İnanç, 4'ü, %10'u Paydaşlar, 4'ü, %10'u İletişim, 3'ü, %7,5'i Kaçınma 2'si, % 5'i Sosyal Ortamın Büyüklüğü ve 2'si, %5'i Yıldırma temalı çatışmalar yaşadıklarını belirtmektedirler.

Farklılıklar temasını fikir ayrılığı (4), eleştiri (1), kültür (3), idarenin otoritesine saygısızlık (1), kuşak (1), vizyon (1) ve okuldaki iyileştirmeler (1) şeklindeki kodlıır oluşturmaktadır, Öğretmenlerin görüşüne göre fikri, kültürel, kuşak, vizyon, otoriteye karşı saygı kavramı, idarenin uygulamaları-iyileştirmeleri ile kendi fikirleri arasındaki farklılıkların çatışmalara neden olduğu söylenebilir.

Türkiyeli temasını ağır işlerin bize verilmesi (1), angarya (1), branş dışı ders (1), kıskançlık, gözde, yeni uzmanlıklar (1), temsil (1), kayırmacılık (2), yabancı görme, istihdan; (4) yeni uygulamalar ve değişim (1) .oluşturmaktadır, Bu temaya ait çatışmaların temelinde istihdam gibi kısıtlı kaynak, önyargı, sözleşmeli statüdeki öğretmenle eşdeğer görerek kendinden aşağı görme bu nedenle angaryaya maruz bırakma, ağır işler ve branş dışı ders verme gibi yabancı görme ve kültürel farklılık konularının olduğu söylenebilir.

Görev temasını oluşturan görüşmelerden elde edilen kodlar görev anlayışı (5), görev tanımının net olmaması(2), kuralların işlememesi (1), okul çalışanlarını disipline alma(l), sorumluluk almama (1) şeklindedir. Öğretmenlerin görüşlerine göre görev anlayışı farklılıkları, görev tanımının net olmaması, kuralların işlememesi, okul çalışanlarını disipline alma girişimleri, sorumluluk almama nedenleriyle görev temalı çatışmalardan bahsedilebilir.

Sendikal temasını sendika (4), siyasi - particilik (3) ve marjinal görüşler (1) kodları oluşturmaktadır. Okullarda sendika temsilcisi ve örgüt arasında olan çatışmalara bakıldığında genelde idare- sendika temsilcisi arasında çatışmalar mevcut olduğu söylenebilir. Bu çatışmalara yurtdışı görevinde olan öğretmenler tarafsız kalmaya çalışmaktaysa da mevzuat gereği sendikaların eylemlerine katılamadığı için sendika karşıtı veya grev kırıcı konumda algılandığı düşünülebilir.

Kişisel çıkarlar temasını nöbet (1), ders dağılımı (3), şahsi isteklerin karşılanmaması (1) ve öğretmen devamsızlığı (1) oluşturduğu öğretmenler tarafından ifade edilmektedir.

İnanç temasını derse, alana müdahale (1), dini ölçüt farklılığı (1), inanç (1), aşırılık (1) ve ideolojik tavır (1) şeklinde görüşler ifade edilmektedir.

Katılımcılardan 2'si, %5'i çatışmaların nedeni olarak sosyal ortamın büyüklüğünden bahsetmiştir. Kıbrıs içinde diğer örgütlere nispetle, daha büyük olan okul örgütlerinde çalışan yada Eğitim Bakanlığı içinde çok sayıda kurumla ilişki içinde, çok paydaşlı gerçekleştirilen faaliyetlerde öğretmenlerin daha fazla çatışma yaşadığı söylenebilir. Bunun nedeni okulların öğrenci ve onların velilerinin katılımıyla etkileşim içinde olduğu kesimin fazlalığıdır denilebilir.

Yöneticilerin çatışma yönetimini bilmemeleri çalışana uygulanan yöneticilerin yıldırma davranışlarından bahsetmektedirler,

Veli (1), öğrenciye karşı tutumlar (2) ve sınıf Yönetimi (1) paydaşlar temasını oluşturmaktadır. Okul yönetiminin öğrenci ve veliye tutumlarından, sınıf yönetiminden kaynaklanan çatışmaların varlığından bahsedilebilir.

Katılımcıların Kıbrıslı öğretmenler ve idarecilerle iletişimde bazen sıkıntılar yaşamaları yüzden iletişim kaynaklı çatışmalar meydana gelmektedir denilebilir. Katılımcıların herkese eşit mesafede davrandıkları, çatışmadan uzak durdukları, misyonları kaygısıyla çatışmaya mahal vermemeye çalıştıkları, kaçınma tutumu sergiledikleri söylenebilir.

Kurumunda çatışmanın varlığından bahseden katılımcı oranı % 90 iken kendi yaşadığı çatışmadan bahsedenlerin oranı % 72.5 de kalmaktadır. Bunun olası nedenlerinden biri bir misyonla gelip çatışmamaları yönünde telkin almalarıdır denebilir.

2. Boyut: Örgütsel Amaç Çatışması Durumları

Okulun örgütsel amaçlarının gerçekleştirmesine yönelik olarak yöneticilerle hangi çatışmalar yaşanmaktadır? Sorusuna verilen cevaplara yönelik sonuçlar şunlardır; Araştırmaya katılan öğretmenlerden 28'i, %70'i örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik çatışmanın olduğunu söylemekte, 12'si, % 30'u ise

örgütsel çatışma yok demektedir. Örgütsel amaca yönelik çatışmaların varlığından ve katılımcıların bu çatışmaların farkında olduğundan bahsedilebilir.

Araştırmaya katılan 40 öğretmenden örgütsel amaçlı çatışmalarla ilgili ifade edilen görüşlerden 19'u, %47,S'i yönetimsel, 18'i, %45'i çıkar çatışmaları, lO'u, %25'i kültürel, 6'sı, %15'i eğitim politikası, 6'sı, %15'i İdeolojik, 5'i, %12,S'i ise Türkiye temalı örgütsel çatışmalardan bahsetmektedirler.

Toplam 19 öğretmenin yönetimsel teması ilgili görüşleri mevcuttur. Yönetimin çalışanları disipline etme isteği, karar alma süreçleri, idarenin inisiyatif almak istememesi, üst yönetim arasındaki çekişmeler, kıt kaynaklar, denetim, düzeni koruma isteği, görev dağılımının net olmamsı, kamplaşmaların olması, çalışanların ilave performans yapmayı istememeleri, çalışanların isteklerinin idarece kabul görmemesi gibi. nedenlerle yönetimsel kaynaklı çatışmalar meydana gelmektedir denebilir.

Çıkar Çatışmaları teması kişisel çıkar (14), siyasi·çıkar, particilik, adam kayırma (4) olarak öğretmenlerce bahsedilmektedir.

Kişisel çıkar çatışmaları, çalışanların kendi menfaatini düşündüğü, iyi sınıfa derse girme, iyi derslikte ders işleme, daha az saat derse girme, en güzel mekanı, en güzel imkanları kullanmayı isteme, diğer çalışanlara verilen imkanlardan yararlanmayı isteme, yapılması gereken işin başkası tarafından yapılmasını isteme, çekememezlik, nöbet günleri yada saatlerinin kendine uyan günde konulmasını isteme, daha az sınav gözcülüğü görevi isteme, bencillik ve bölümler arası çıkar çatışmaları olarak sıralanabilir. Ayrıca çeşitli nedenlerle idarenin siyasi çıkar, particilik, adam kayırma. davranışları sergilediği bu davranışların da çatışmalara nende olduğu söylenebilir.

Eğitim politikası: Toplam 6 öğretmenin bu tema ilgili görüşleri mevcuttur. Kodlar ve kodlara göre dağılım Zümre(l), Eğitim Politikalarıt l), Alışkanlıklar **(1)** ve Sendika(3) şekildedir.

Öğretmenlerin kendi değerlendirmeleri ve uzmanlık alanları açısından bakarak kabul etmedikleri eğitim politikaları nedeniyle çatışmalar meydan geldiği ifade edilebilir.

Öğretmenlerin alışkanlıklarından vazgeçmeyerek değişime direnmelerinin de çatışmaya neden olan konulardan biri olduğu değerlendirilmektedir.

İdarenin sendikal eylemleri engellenmeye çalışması, öğretmenlerin hak aramak için sendikayla işbirliği yapması, sendikaların bazı uygulamalara karşı çıkması idare ile sendika arasında çatışmaların doğmasına neden olmaktadır denebilir.

Okullarda farklı kültürlerin bir arada olmasının meydana getirdiği kültürel çatışmaların varlığından bahsedilebilir.

Türkiye: Toplam 5 öğretmenin bu tema ilgili görüşleri mevcuttur. Kodlar ve kodlara göre dağılım ise Mevzuat Farklılığı (2) ve Üstünlük taslama, istihdam, sizi biz kurtardık, Türkiyeli (3) şekildedir.

Mevzuat Farklılığı; Kıbrıs'ta rehber Öğretmenlerin derse girme, sınavlarda gözcülük ve nöbet tutma gibi görevleri yapmaları idare ile rehber öğretmenler arasında çatışmalara neden olduğu branş öğretmenleri tarafından ifade edilmektedir. Daha öncekigörev: yerlerinde derse girmeyen, nöbet tutmayan rehber öğretmenler meslek ilkeleriyle çelişen bu uygulamalar nedeniyle- okul yöneticileri ile çatışma içine girmektedir denilebilir.

Türkiye'den görevlendirilen öğretmenler. istihdam engeli olarak görülmekte, olumsuz tavırlarla karşılanmakta, dışlanmakta, öğretmen ders yükünün ayarlanmasında yerli-öğretmenlerin kayrılmakta olması gibi nedenlerle farklı ülkeden gelmenin meydana getirdiği çatışmalardan bahsedilebilir.

Örgütsel Amaç Çatışması Yok: Oluşan bu çıkar çatışmaları örgütün amacına yönelik olmaması öğretmenlerin örgütün amacına yönelik bir çatışmanın olmadığı ifadelerine neden olduğu söylenebilir.

3. Boyut: Yaşanan Çatışmanın düzeyi.

Araştırmanın üçüncü sorusana ilişkin araştırmaya katılan katılımcıların 12'si, % 30'u düşük düzey, ll'i, %27,5'i orta düzey, 6'sı, %15'i düşük-orta düzey, 6'sı 15'i her düzeyde, 2'si 5'i düşük düzeyde tutuyorum şeklinde çatışma düzeylerinde bahsetmektedirler. Öğretmenlerden 12'si, % 30'u çatışmaların tatsızlığa varacak düzeyde olmadığı, sözel boyutta, tartışma düzeyinde olduğu ve kısa sürede unutulduğu şeklinde düşük düzeyde olduğunu belirtmektedirler. Öğretmenlerden 11'i, %27,5'i çatışmaların yıpratıcı, kırıcı eleştiriler şeklinde orta düzeyde olduğunu belirtmektedirler. Katılımcıların 6'sı, %15'i çatışmaların her zaman aynı seviyede olmadığı büyük çoğunluğu düşük düzeyde olmakla birlikte az bir kısmı orta düzeyde

olduğu, ama kısa zamanda tatlıya bağlandığı düşük ve orta düzeyde olduğunu belirtmektedirler. Katılımcıların 6'sı 15'i psikolojik yıldırma, sendikal anlamdaki faaliyetler ve şiddet boyutuna, mevzuat kullanımına kadar giden yüksek düzey çatışmaların yanında orta ve düşük düzey çatışmaların da varlığını belirten görüşmeciler her düzeyde çatışmanın varlığından bahsetmektedirler. Görüşmecilerin 2'si, % 5'i yurtdışı görevi yapmaları nedeniyle çatışmadan kaçındıklarını bu nedenle çatışmayı düşük düzeyde tuttuklarını belirtmektedirler.

Öğretmenlerden orta düzeyde çatışma olduğunu belirtenlerin oranı (6) %15 tir. Bu orana düşük ve orta düzey (11) % 27,5 ilave edildiğinde toplam (17) %42,5 tir. Tamamı orta•düzey sayılsa da kurumların az bir bölümünde fonksiyonel çatışmalara, yüksek bir bölümünde ise fonksiyonel olmayan çatışmalara rastlandığı söylenebilir. Düşük-orta düzey çatışmaların ilave edilmemesi durumunda bu oran fonksiyonel, olmayan çatışmalar lehine bozulmakta .ve kurumlardaki çatışmaların yenilikçilikten; değişimden, yaratıcılıktan uzak olduğu ve performanslarının çok düşük olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

4.Boyut:. Çatışmaların kişiler tarafından-karşılanma durumu.

Görüşmecilerin 15'i, %37,5'i Hoş karşılanmıyor, 7'si, 17,5'i Kaçınma-Umursamama, 6'sı, %15'i Hoş Karşılanıyor, 3'ü, 7,5'LKişisel, 2'si, %5'i Durumsal, 4'ü, %10'u Kazanmaya odaklı ve 4'ü, %10'u Fikrim yok şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Görüşmeciler çatışma anında moral bozukluğu, can sıkıntısı, gibi olumsuz bir duyguların, hedeflerin engellenmesi gibi olayların meydana geldiğini, çatışmanın istenmediğini, kişiler tarafından olumsuz karşılandığını, kurum kültürünü bozucu olduğu için istenmediğini ve hoş karşılanmadığını, çatışma esnasında çalışanlarınca izleme ve kaçınma davranışı sergilendiğini belirtmektedirler. Böyle düşünenlerin oranı % 37,5'tir. Örgütsel çatışma çalışanlarca olumsuz karşılanan, rahatsız edici, istenmeyen bir durumdur denebilir.

Çalışanların çatışmaya girmeyip üzerinde durmadığı, umursamaz tavır sergilediği, kişisel yakınlıkların çatışmanın kısa sürede unutulmasına neden olduğu, çıkarı yoksa vurdumduymaz tutum içinde, engellemeye yönelik tavrı olmaksızın seyrettiği, okulun amaçlarına yönelik çatışmaya girilmediği şeklinde ifadeler kullanan öğretmenler çatışmalardaki genel tutumun, kaçınma yada. umursamama

olduğunu belirtmektedirler. Bu görüşü savunanların oranı da %17,5 tir. Çatışmanın olumsuz etkilerinden uzaklaşmak için izleme davranışı yada kaçınma stratejisini benimsedikleri söylenebilir.

Görüşmeciler çatışmanın normal ve hoşgörü ile karşılandığını, düşük yoğunluklu tartışmanın toplumca sevildiğini, kaçınmacı bir tutum eşliğinde hoşgörü olduğunu belirtmektedirler. % 7,5 gibi bir oranla çatışmayı hoş karşılayan çalışanların çatışmaya olumlu bakan etkileşimci görüşe daha yakın olduğu söylenebilir.

Öğretmenler yönetici durumunda olan kişilerin kazanmaya, üstün gelmeye, baskın çıkmaya odaklı bir çatışma tutumu sergilediklerini aktarmaktadır. Özellikle yönetici konumunda olanlar için kaçınma davranışı yerine kazanmaya odaklı bir tutum sergilendiği söylenebilir.

Yurtdışı, görevine yeni başlamış henüz çatışma gözlemlememiş olan öğretmenlerdir bu konuda fikri yoktur denilebilir.

Çatışmalara bakış açısının çatışmayı yaşayan kişiye olan kişisel yakınlık veya bağ ile değiştiği, çatışmaların kişiselleştirildiği söylenebilir.

Öğretmenlerinbelirttikleri orta düzey çatışmalara hoş görü ile bakan, yüksek düzey çatışmayaysahoş karşılamayan kişilerin davranışı yaklaşıma yakın olduğu söylenebilir.

5.Boyut: Okul kültürü çerçevesinde kişilerin çatışmalara verdiği tepkiler. Görüşmecilerin 17'si, %42,5'i Kaçınmacı, 14'ü, %35'i Umursamaz, 9'u, %22,5'i Olumsuz, 6'sı, %15'i Olumlu, 6'sı, %15'i İş yavaşlatma, 5'i, %12,5'i İzleyici, 3'ü, %7,5'i Destekleme temaları doğrultusunda cevap verilmişlerdir.

Çalışanların çatışma olmasını istememe, kaçınmacı olarak yaklaşma, geri adım atma, konuşmama, küskünlük, uzak durma, diyaloglarda soğukluk ve mesafeli davranma gibi tutumlarıyla çalışanların çatışmaya kaçınmacı bir tepki verdiklerini ve bu davranışı sık tercih ettikleri söylenebilir. Öğretmenler çalışanların tutumunu umursamaz olarak tanımlarken çatışmaya kayıtsız göründüklerinden, dışarıya duygu ve düşüncelerini belli etmedikleri noktasından hareket etmişlerdir denebilir. Çatışmalara olumsuz tepkiler veren kişiler için çatışmaya karşı geleneksel yaklaşıma yakın görüş benimsedikleri söylenebilir. Emirlere karşı gelme, kaytarma, işten kaçma, çok fazla rapor alma, sendikal anlamda grev ve iş yavaşlatma, işleri

savsaklama şeklinde iş yavaşlatma şeklinde çatışmaya tepkilerin varlığından bahsedilebilir. Kaçınma davranışında olduğu gibi kendi ilgi ve isteklerine olan ilginin düşük olduğu bir durum olması nedeniyle kendi taraf olmadığı çatışmalarda kişiler izleyici olmayı tercih etmektedir denilebilir. Destekleme tutumu basit farklılıklar, anlaşmazlık veya uzlaşmazlık evrelerinde olabildiği gibi daha çok kampanya evresinde kişisel yakınlık, aynı grup üyesi olma gibi nedenlerle orantılı olarak meydana gelmektedir denebilir.% 15 oranında bir kısmı oluşturan olumlu tepkilerin temelinde demokrasi kültürünün gelişmiş olmasının yattığı söylenebilir. Ayrıca çatışmaya karşı>. geliştirilen tepkilerin içinde bulunulan toplumun kültürü doğrultusunda geliştiği, çatışmaya verilecek tepkilerin yakın çevreden ve toplumun kültüründen öğrenildiği söylenebilir.

6. Boyut: Çatışmaların olası nedenlerinin neler olduğu.

Araştırmanın .6. sorusana ilişkin araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri Tablo-4' de temaları, kodları ve karşılarında da. frekansları verilmiştir. Ortaya çıkan temalar; 18'u .%45'i .kişisel çıkarlar, 12'i, %30'u kişisel farklılıklar, 12'si, %30'u ideolojik-siyasi nedenler, 10'u, %25'i, kültürel nedenler, 8'i, %20'si dedikodu, 6'sı, %15'i yönetimsel, 6'sı, %15'i eşitsizlik, 6'sı, %15'i eğitim politikaları, 6'sı, %15'i disiplinsizlik, 4'ü, %10'u çevresel faktörler ve 2'si, %5'i sosyo-ekonomik şeklindedir.

Örgütün alt kademelerindeki bireylerin kişisel. çıkarları ile örgütün amaçları arasındaki fark daha. fa::la olacağından iş görenlerle yönetici arasında kişisel çıkarlar konusunda çatışmalar rneydana gelecektir denilebilir.

Çalışanların değer ölçüsü, işe bakış açısı farklılığı, agresif kişilik yapısı ve başkalarını hor görüme, değişime kapalılık, .bilgisizlik, çekememezlik, kendini ispatlamak, öz .güven eksikliği, çatışmayı problem. çözme stratejisi olarak kullanma ve ön yargı şeklinde kişisel farklılıklar çatışmaların olası nedenleri olarak söylenebilir.

İdeolojik-Siyasi Neclenler: Katılımcıların ifadelerinden yol çıkarak örgüt içinde güç mücadelelerinde iyi konum elde etmek isteyen, kendini yakın hissettiği siyasi yada ideolojinin referansıyla olup bitenleri değerlendirip, yine kendi siyasi-ideolojik görüşüne hizmet anlayışıyla hareket etmekten kaynaklı davranışların çatışmalara nende olduğu söylenepilir.

Farklı ülke yada bölge kültürlerinde farklı geleneksel değerler inanış ve değerlere sahip olan bireylerle farklı kültürde yetişen diğer bireyler arasında çatışmalar kaçınılmaz olacaktır denebilir.

Karar alma, görevin yerine getirilip getirilmediğinin kontrolü, performans ölçme, gruplaşmaların engellenmesi gibi yönetimsel faaliyetlerin uygulanmasında yöneticilerden beklentiler ile yöneticilerin uygulamaları arasındaki farklardan dolayı çatışmalar meydana gelmektedir denilebilir.

Açıktan konuşulmayıp, arkadan konuşulma, eleştirilme gerçekleşen dedikodu çatışmanın olası nedeni olarak belirtilebilir.

Eşitsizlik:<Bu tema, Taraf tutma (1), Adaletsizlik (1), Eşitsizlikler (4) kodlarından oluşmuştur.

İdarecinin taraf tutması, eşit davranmaması, adaletsizlikler yapması, iş paylaşımındaki dengesizlikler, özlük hakları için sendikal mücadeleler yapısal kaynaklıça.tışı,na.h;ı.rınnedenolarak sayılabilir.

Öğretmenlerin norm ve düşüncelerinin mevcut eğitim politikalarıyla uyuşmadığı durumlarda çatışmalar ortaya çıkmaktadır denilebilir.

Okullarda sendikadan da destek alarak iş disiplinine ve kurallara uymayan yada uymak istemeyen çalışan ile yönetim arasında çatışmalar meydana gelmektedir şeklinde ifade edilebilir.

Okulun çalışanlarının bir kısmı okulun bulunduğu çevreden olduğundan meydana gelen rol çatışması, okul bölgenin küçük olması, yıllardır aynı kişilerin aynı okulda görev yapıyor olması, bunların birbirlerini çekememeleri, geçmişe dayalı husumetler, birikimler, küçük sosyal çevredeki ilişkiler okul içerisine yansıması şeklinde çevresel faktörler çatışmanın olası nedeni olarak sayılabilir.

Okulda verilen eğitimin ülkenin sosyo-ekonomik özelliğine tam uyum sağlamadığını algısının çatışmalara meydan verdiği söylenebilir.

7. Boyut: Okul yöneticinin çatışmalardaki durumu.

Bu soruya Evet 28, %72,5, Hayır 7, %17,5 ve fikri yok %7,5 şeklindedir. Okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu dikey çatışmalara neden olmaktadır denilebilir. Oran olarak az da olsa yöneticiler çatışmaya neden olmadığı gibi çözümü noktasında özverili olarak çalışmalarda bulunmaktadır şeklinde ifade edilebilir.

Yöneticiden kaynaklanan çatışmaların nedenleri noktasında araştırmaya katılan öğretmenlerin 11'i, %27,5'i ayrımcılık, 9'u, % 22,5'i yönetim zafiyeti, 6'sı, %15'i karar alma, 3'ü, %7,5'i kaçınma ve 3'ü, %7,5'i iletişim şeklindedir.

Mensubu bulunduğu sosyal grupların etkisi ile zaman zaman kurum içinde bireyler adam kayırma, iltimas, pozitif ayrımcılığa uğrayabilir. Bu iltimas ve ayrımcılıktan faydalanamayan bireyler bu durumu ayrımcılığı gerçekleştiren ve bundan yararlanan bireylere karşı çatışma konusu yapmaktadır denebilir.

Astların üstlerinden bekledikleri davranışlar ve yönetim tarzı ile yöneticilerin sergiledikleri yönetim tarzı ve davranışları arasında farklılığın olması ile olayların farklı algılanması.dikey çatışmalara yol açtığı söylenebilir.

Örgütlerde .karar alma sürecine çalışanların katılmadığı, istek ve önerilerinin dikkate alınmadığı/ dayatmacı bir yönetim tarzının benimsendiği, yetkinin tek elde toplandığı dur:unılar çatışmanın kaynağıdır denilebilir. Yöneticinin açık olarak taraf olmak ve çatışmaya müdahale etmek istemediği, çatışmayı görmemezlikten geldiği yada kararlan geciktirdiği şeklinde kaçınma davranışı.sergilediğig söylenebilir

Yöneticilerin saldırgan, baskıcı, hor gören, hakaret içeren ve incitici davranışları çatışmalara neden olmaktadır şeklinde ifade söylenebilir.

8. Boyut: Okul yöneticisinin yönetim tarzı nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar.

Görüşmecilerin 22'si, % 55'i Yönetici-Öğretmen, 8'i, % 20'si Öğretmen-Öğretmen, 4'ü, %10'u Öğretmen- Öğrenci, 3'ü, %7,5'i Öğretmen- Veli, 3'ü, %7,5'i Yönetici- Yönetici, 2'si, %5'i Yönetici-Sendika.. 2'si, %5'i Yönetici-Öğrenci, 1'i, %2,5'i Zümre Öğretmenler Arası, 1'i, %2,5'i Öğretmen-Hizmetli çatışmalarından bahsetmektedirler.

Okullardaki sosyal grupların arasında farklı amaç ve hedeflere sahip olması ve bu nedenle çatışmalar. çıkması normaldir ve bu çatışmaların merkezinde de öğretmenlerin taraf olduğu çatışnıalar % 92,5 gibi önemli bir oranda yer almaktadır denebilir.

9. Boyut: Okul yöneticisinin çatışmalara karşı tutumları.

Okul yöneticisinin çatışmalara karşı tutumları nasıldır sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde 18'i, %45'i çözil.nıleyiçi,10'u, % 25'i kaçınmacı, 9'u, % 22,S'i taraflı,

5'i, %12,5'i tepkisel; 4'ü,•i%10'u olumlu, 4'ü, %10'u umursamaz şeklinde temalar bulunmuştur.

Okullardaki çatışmalarda yöneticinin taraf olmadığı çatışmayı olayı analiz ettikten sonra/.ı.ızlaştırmaya çalışması, hiyerarşik olarak üstte olması, çözüme zorlayabilmesiyç çatışmanın tarafı olmaması gibi nedenlerle daha kolay olmaktadır şeklinde söyJ~riel.:)ilir. Yöneticilerin çatışmayı görmezlikten gelme, açık olarak taraf olmak, çatışmayırrnüdahale etmek istememe ve çatışma ile ilgili kararlar geciktirme davranışlarıylg kaçınma stratejisini benimsedikleri değerlendirilmektedir. Okul yöneticilerinin çatışmayı çözme yöntemlerim belirlemede çeşitli güç ve ilişki dengelerini diklcat~ aldıkları bu nedenle öğretmenlerce taraflı olarak algılandığı ve hoşnut olunmadığı söylenebilir. Yöneticilerin çatışmada iletişimi kesme, içine kapanma.gibisolgun olmayan davranışlarda bulunma şeklinde duygusal yönlü çeşitli tepkisel davran.ışlarcla bulundukları söylenebilir-Yöneticilerin bir kısmı etkileşimci yaklaşımı berıi.rnsedikleri çatışmaları olumlu.. karşıladıkları, bir fırsat olarak gördükleri söylenebilir. Yöneticilerin kaçınmacı yaklaşımın diğer bir şekli olan çatışmaya hiç karışmama, görmezden gelme., ilgilenmeme, vurdumduymaz tavır sergileme şeklinde çatışmalar karşısında umursamaz bir tavır sergiledikleri değerlendirilebilir.

10. Boyut: Okul mensuplarının çatışan taraflara karşı sergilediği tutumlar.

Okul mensuplarının çatışan taraflara karşı tutumları nasıldır sorusuna verilen cevaplar 18'i, %45'i Taraf Tutma, 16'sı, %40 Kaçınma, 9'u, % 12,5'i Tarafsız, 5'i, %12,5'i Eleştirel, 4'ü, %10,0'u Olumlu, l'i, 2,5'i Uzlaştırma şeklindedir.

Okul mensupları çatışmalarda taraflardan biriyle kendi arasında siyasi-ideolojik yada duygu birlikteliği, kişisel yakınlık gibi baskı unsurları varsa, kendisinin de çatışmadan etkilenme durumu mevcutsa ve taraflardan biri açık şekilde haklıysa bu kişi veya grupların lehinde taraf tutmaktadır denebilir. Okul mensupları rolleri gereği çalışanların tarafsız olması gerektiren bir durum söz konusu olmadığı için kendi taraf olmadıkları toplum önündeki çatışmalardan eğer taraflara kişisel yakınlığı yoksa ve çatışma sonucundan etkilenmeyecekse kaçınmayı tercih etmekte, taraflarla baş başa kaldığında ise fikrim söylemektedir denilebilir. Okul mensuplarının çatışmalarda gösterdikleri tarafsızlık tutumu kaçınma davranışındaki

gibi yakınlık ve çatışmadan etkilenme durumuna göre değişkenlik göstermekle birlikte idarenin taraf olmadığı çatışanlara karşı objektif ve tarafsız tutum sergilenmekte iken idarenin taraf olduğu durumlarda idareye karşı bir tutum geliştirirken çekinilmektedir şeklinde ifade edilebilir. Okul mensuplarının yönetim beklentileri ile yöneticilerin sergiledikleri yönetim biçimleri çatışmalara nende olmaktadır .şeklinde değerlendirilebilir. Okul mensuplarının bazılarının etkileşimli yaklaşımı benimseyerek çatışmalara olumlu baktığı söylenebilir.

lkUoyııt:hOkul yöneticisinin çatışan taraflara karşı sergilediği tutumlar.

Bu koıı:ıy~. ait temalar lO'u, %25'i durumsal, 9'u, %22,5'i mevzuatçı-idari baskı, 9'u, %22;5fi.tarafsız, 7'si, %17,5'i uzlaştırma, 7'si, %17,5'i taraflı, 3'ü, %7,5'i olumlu, 3'ü, %7,5'Lkaçınma, 1'i, %2,5'i yatıştırıcı ve 1'i, %2,5'i çatışmadan fayda sağlama şeklindedir.

Yönetiçil~r\çatışan taraflara karşı durum analizi yaparak karar üretmekte, durumsal yaklaş111ajctadır denebilir. Yöneticilerden bazıları çatışma çözmede çatışan taraflara karşı y~tlci ve güç kullanma yöntemini benimsemekte ise de bu yöntem genelde etkisi:z:\lçal111akta ya da bu yöntemin-. kullanılması yeni çatışmaları doğurmaktadır d~nil~lJilir. Yöneticilerin taraf olmamaya özen göstererek rasyonel tutum sergiledikleri,/tarafsızlıklarını koruyarak bu sayede çatışmalarda taraflarla görüşerek sonuca ilişlcin karar üretme şeklinde .uygulanan üçüncü tarafın kararına, hakemliğine bırakma yöntemini kullanabildikleri söylenebilir. Yöneticiler çatışmalara köklü çözümler bulmak, ilişkileri kuvvetlendirmek için çatışmaların çözümünde tarafları uzlaştırmaya çalıştıkları söylenebilir. Yöneticilerin çeşitli nedenlerle çatışan taraflardan kendine yakınlığı bulunan taraf lehinde davrandığı, bu davranışın yönetiminctutarsız tutum içinde olduğu algısını oluşturduğu söylenebilir. Sayı olarak az da olsa etkileşimci yaklaşımı benimseyen ve çatışmalara olumlu yaklaşan yöneticinin: varlığından bahsedilebilir. Okul yöneticilerinin çatışmalarda müdahil olmama, çözümü.taraflara-veya zamana bırakma, görmezden gelme şeklinde kaçınma davranışları sergilemekte olduğu söylenebilir. Yöneticinin yatıştırıcı bir müdahale ile çatışmayı potansiyel-çatışma seviyesine düşürüp, daha sonra benzer çatışmaların yaşanmaya devam ettiği durumlarının mevcudiyeti nedeniyle çatışmaların çözümünde yatıştırma yöntemi kullanılmaktadır denilebilir. Okul

yöneticisi yeni göreve başladığı okulda normların yeniden şekillenmesi noktasında çatışmalardan faydalanmaktadır denilebilir.

12. Boyut: Okul yöneticisinin çatışmayı yönetme tarzı ve bu tarzı belirleyen unsurlar.

Okul yöneticisinin çatışmayı yönetme tarzım belirleyen unsurlara verilen öğretmen görüşleri 18'i, %45'i düzeni koruma, 8'i, %20'si deneyim, 4'ü, %10'u okulun kültürel yapısı, 3'ü, %7,5'i uzlaşmacı, 3'ü, %7,5'i çatışanların tutumu, 2'si, %5'i kişisel yakınlık, 2'si, %5'i Moral değerler ve 1'i, %2,5'i kişisel çıkar şeklindedir. Yöneticilerin çatışma çözümündeki yönetim tarzı eğitim politikalarının düzenlendiği şekliyle ve üst yönetimin istekleri doğrultusunda uzun vadede dengeleri bozmandan yürütmek istediği eğitim- öğretim faaliyetlerinin sekteye uğramadan yürütülmesi, düzenin korumasıdır denebilir. Yöneticinin çatışma yönetme tarzını belirleyen diğer bir unsurda kişisel tecrübeye, kişilik özelliğine uygun yönetim tarzına ve Kıbrıs'a has çevresel yönetim anlayışına dayalı deneyimleridir şeklinde ifade edilebilir. Yöneticilerin çatışmaları yönetme tarzım belirleyen unsurlardan biri de örgütün gerilememesi, gerginliklerin oluşmaması, birlik beraberliğin zarar görmemesi ve huzurun bozulmaması gibi okul ikliminin korunmasıdır denilebilir. Yöneticilerin çatışmaları yönetme tarzım belirleyen unsurlardan bir diğeri de çatışmanın örgüte katkı yapacak şekilde, çatışmayı büyütmeden, taraflarla bir araya gelerek, uzlaştırıcı rol oynamaktır şeklinde söylenebilir. Yöneticilerin çatışmayı yönetme tarzım belirleyen unsurun çatışan tarafların tepkisini ve çatışma konusunu göz önünde bulundurmasıdır denebilir. Yöneticilerin çatışmayı yönetme tarzını belirleyen unsurun taraflara kişisel yakınlığıdır denebilir. Yöneticilerin çatışmayı yönetme tarzını belirleyen unsurun moral değerler olduğu ifade edilebilir. Yöneticilerden çatışma çözümünde beklenen ilgili yasa ve kurallara göre hareket ederek örgüt amaçlarım gerçekleştirmesidir. Ancak çatışma çözüm tarzını belirleyen ana unsuru bireysel eğilimler ve kişisel çıkarlarım ön planda tutma olan yöneticiler de bulunmaktadır denebilir.

13. Boyut: Çatışmaları okul kültürüne olumlu katkı yapacak şekilde yönetebilecek yaklaşımlar

Bu boyutun oluşturduğu temalar 19'u, %47,5'i Adaletli Davranma, 16'sı, %40,0'ı Analiz-Sentez, 14'ü, %35,0'i Empati Kurma, 9'u, %22,5'i Yönetim Süreçleri,

9'u, %22,S'i Moral Yükseltme, 8'i, %20,0'si Görüşme, 7'si, %17,S'i Planlama, 5'i, %12,S'i Hoşgörü,.4'ü, %10,0'u Mevzuatı kullanma, 2'si, %5,0'i Durumsal, 2'si, %5,0'i Karara Katma 1'i, %2,S'i Zamana Yayma şeklindedir

Çatışmaları .okul kültürüne olumlu katkı yapacak şekilde yönetebilmek için en başta adaletli olunması gerekmektedir denebilir. Çatışmaları okul kültürüne olumlu katkı yapacak şekilde yönetebilmek için çatışmanın analiz ve senteze tabi tutulması gerektiği söylenebilir. Tarafların karşılıklı ve çatışma çözümüne katkıda bulunan arabulucunur; h.eriki tarafa karşı empati geliştirmesi çatışmaların okul kültürüne katkı yapacak(xişekilde çözümlenmesinde etkilidir denebilir. Çatışmaları okul kültürüne olunılı.ıykatkı yapacak şekilde yönetebilmek için çatışmanın çözümünde iletişimi artıl'llla,\tqplam kalite yönetimini kullanma, etkili denetim, personelin ortak zaman geçi:ril111esini}şağlama, işyeri disiplini oluşturma, uygun idareci seçimi gibi yöneti111s~lşfifçQl~~ı.ı.d,oğru yönetilmesinin önemli olduğu söylenebilir. Çatışmaları okul .kült1Jrµı),x> . qlunı}µ. katkı yapacak şekilde yöaetebilmek için ödüllendirilecek kişilerin tesıfüiıni11 /rekabetçi bir yapıdan ziyade işbirlikçi bir yapıda ve ödüllendirmeni11;çaJışıınınmoral ve motivasyonunu. yükseltmeye dönük olmasının gerekliliğinden)bMşec:l,ilebilir. Çatışmaları okul kültürüne olumlu katkı yapacak şekilde yönetebi1II1el<ijçiııtaraflarlatarafsızlığına güvenilen bir hakem başkanlığında açık iletişim ölçütleı-i11de. görüşülerek sonuca> ulaşılabileceği ifade edilebilir. Çatışmaları okul kültii.rµı:ue olumlu katkı yapacak şekilde yönetebilmek için bireysel özelliklerin iyi analiz.sedildiği ve buna göre, yapılmış görev dağılımının ve planlamasının yapılması gerekliliğinden bahsedilebilir. Hoşgörünün çatışmaların çözümünde kullanılması gerektiği değerlendirilebilir. Mevzuatın kullanılmasının çatışmaları okul kültürüne katkı yapacak şekilde yönetmede tercih edilebilecek bir yöntem olduğu söyleıiebilir. Çatışmaları okul kültürüne olumlu katkı yapacak şekilde yönetebilmek için durumun iyi tespit edilerek ona göre bir çözüm oluşturulmasının önemli olduğu söylenebilir. Çatışmaları okul kültürüne olumlu katkı yapacak şekilde yönetebilmek için aidiyet duygusunu artıracak, herkesin açık iletişimde olduğu demokratik karar alma mekanizmalarının geliştirilmesi gereklidir denilebilir. Çatışmaları okul. kültürüne olumlu katkı yapacak şekilde yönetebilmek için taraflara zaman verme ve geciktirme yaklaşımının sergilenmesinin yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

14. Boyut: Çatışmalar açısından Türkiye ile Kıbrıs'ın kıyaslanması

Türkiye ile Kıbrıs arasında çatışma bağlamında kıyaslamada ortaya çıkan farklar 7 tema altında toplanmıştır. Bunlar; Neden (40), Çözüm (30), Tutum (12), Fark Yok (6), Sıklık (4), Sonuç (4), ve Düzey (2) şeklindedir. Bu temalara ait sonuçlar şu-şekildedir.

Neden:>BU temayı oluşturan kodlar Çıkar (8), Örgüt Amacı (5), Formal (4), Büyüklük(3), İq.eolojik (4), Siyasi (3), Adaletsizlikler (2), Basit Şeyler (1), Çeşitli (1), Değişim (1), Ortak Sosyal Alan (1), Öğrenci (1), Saygı (1), Türkiyeli (1), YaptırımıniOlllla.yışı (1) ve Branşa Baskı (1) şeklindedir. Çıkar çatışmaları her iki ülkede de bulunrnalcta ancak elde edilmek istenen çıkarlarda faklılaşma olmaktadır. Türkiye'de elcpn(),lilikiken Kıbrıs'ta ise işin daha kolayının tercihi noktasında çıkar çatışmaları<trn~vcuttur denebilir. Kıbrıs'ta çalışanlann örgütsel amaçtan uzak olunduğuıı;lqşjş~l.lı~def kaynaklı çatışmaların daha yoğun yaşandığını, Türkiye'de ise çatış111a.lıl'claJ0 çrgüt, amacının daha ön planda olduğu çatışmalar olduğu söylenebilir.il<.ıpı.ıs'ta./ilişkiler informal yapıdaıve rol çatışmaları içerirken işe yansıtılmamaya)ça.lışHIIla.ktaTürkiye'de formal olan ilişkilere rağmen daha fedakar davranılabilm~kt~dir Şylclinde ifade edilebilir. Kıbrıs'taki okulların daha küçük olmasına rağınei}ça.tış1.1.ı:ıların daha fazla olduğu yada göze battığı, yönetim süreçlerine okul mensuplarınıika.@~ zorunluluğu bulunduğu, buna karşılık Türkiye'de ise okulların çok daha.i.b'iiyük olmasına rağmen çatışmaların azlığı yada göze batmadığı, yönetim süreçlerine qk::µllll. dar bir grubunun katıldığı söylenebilir. Her iki ülkede de ideolojik .temelli çatışII1a.lar. var olmasına rağmen Türkiye'deki sendika çeşitliliği öğretmenink~ndii4ec>lpjikdiişiincesini ifade etmesine olanak tanıdığı Kıbrıs'ta ise tek sendikanın ha.lqIIljyytinin,<.sendika yönetimindeki kişilerin yada hakim olan ideolojilerinin eksenirıq.yiÇatışrnalı:llıyaşandığı, kişilere kendi ideolojisini ifade etme olanağı tanımadığı söylenebilir.<Her iki ülkede de siyasi çatışmaların varlığı söz konusu olmasına rağıneni•·Türkiye}deçalışanlar örgütün hedeflerine yönelik ana görevlerini hakkıyla yerine. g~tirmektedir denilebilir. Yanlı davranma ve adaletsizlikler her iki ülke için. de söz konusudur denilebilir. Kıbrıs'ta basit nedenlerle çatışmalar oluştuğu bu.nedenle büyümeden sonuçlandığı söylenebilir. Türkiye'de çatışma çeşitliliği<.Kıbrıs'a kıyasla daha fazladır denilebilir. Her iki ülkede değişim isteklerinin· dikey.ıyönlü olduğu ancak bu isteklerin Türkiye'de

aşağıdan yukarıya iletilirken Kıbrıs'ta yukarıdan aşağıya doğru iletildiği söylenebilir. Kıbrıs'ta çalışma saatlerinin az olması, iş dışı sosyal alanlardaki birlikteliklerin azlığı çatışmaları azaltmakta iken Türkiye'de ise çalışma saatlerinin fazlalığı ve iş dışı ortak sosyal alanların olması çatışmaların kaynaklarındandır denilebilir. Öğrenci profili elarak.Kıbris'ta sorumsuzluk ve hedefsizlik ön planda iken Türkiye'de daha sorumlu, hedefleri olan profil öne çıkmakta, buna bağlı olarak ta çatışmalar azalmaktadır de11.ebilir. Türkiye'ye kıyasla Kıbrıs'ta öğrenci-öğretmen, öğretmen-idare, öğrenci ig~e ve öğretmen-öğretmen arasında saygısızlıkların çatışmaya neden olduğu söylenebilir. Türkiye'deki çatışmalarda ise aidiyet duygusuyla çatışmada güç kazandıkları, buıtlll çözümü kolaylaştırdığı ifade edilebilir. Kıbrıs'ta Türkiye'ye görev aksaklılqf:.lrt ile ilgili yaptırım olmayışı nedeniyle çatışma daha az olmaktadır denebilir. Kıbrıs'ta Türkiye'ye göre Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi dersi öğretmenleri daha fazlaça.tış~~~0rnaruzkalmakta olduğu çıkarılabilir.

Çö:zµ.ıı: 13u<ternayaait kodlar; Mevzuat. (10), Kurumsallaşma (4), İletişim (3), Uzlaşrna){3),'\'qnetimi (2), Denetim (1), Hakemlik (1), Hukuk (1), İnsani (1), Kararlara Katılı11.1<(l);.<Kaynaşma(1), Sendika {1) ve Vizyon (1) şeklindedir. Türkiye'dekiçatış11.1alargakatı bir biçimde ve mevzuatçı bir yaklaşım sergilendiği, mevzuatın olmadığı qıırıımlarda inisiyatif kullanıldığı, Kıbrıs'taki çözümlerin mevzuat kullanırnında.n.jçok insan ilişkilerinin ön planda olduğu bir yaklaşımın sergilendiği, mevzµatla<ilgili·tartışmalı durumda-sendikanın devreye girdiği ifade edilebilir. Türkiye'nıı}kurumsallaşma konusunda Kıbrıs'a kıyasla daha ileri bir seviyede olduğu ve .çatışma çözümünde bunun faydaları bulunduğu söylenebilir. İki ülkenin iletişim şekilletj.ıınçatışma çözümde farklılıklara neden olduğu, Türkiye'de idarecilerin derslere>girmesiyle çatışmanın tatlıya bağlanabildiği, Kıbrıs'ta ise idarecilerin derslere girmemesiyle öğrenci ve öğretmenden kopuk olduğu çıkarılabilir. Uzlaşma noktasındaülkeler arasındaki farklılıklar olduğu, Türkiye'de kurumsal yolla uzlaşmanın Kıbrıs'ta ise bireysel ilişkiler yoluyla uzlaşmanın daha kolay elde edildiği söylenebilir. Çatışmanın yönetimi noktasında Türkiye'de çatışma yönetiminin var olduğu, Kıbrıs'ta ise çatışma ve yönetim süreçlerinin kullanılmadığı şeklinde iki ülke arasında farklılıklar bulunduğu söylenebilir. Kıbrıs'ta öğretmenlerin ve eğitim süreçlerinin denetlenmediği sonucu çıkarılabilir. Türkiye'de yaşanan çatışmalarda üçüncü tarafın hakemliği çözüm için gerekli iken Kıbrıs'ta buna gerek

olmadan çözümlenebiliyor denilebilir. Çatışma çözümünde Türkiye'de oturmuş bir hukuk düzeni ve ortak hedefe yönelme varken Kıbrıs'ta farklı amaçlara yönelme, yönetim süreçlerinin işlememesi şeklinde iki ülkenin genel hukuk düzenlemelerinin ve uygulamalarının farklılıklarından bahsedilebilir. Çatışma çözümü noktasında özellikle .Türkiye'de karar alma şekli, çalışanları karara katma, alınan karalara uyma ile ilgili Kıbrıs'a göre daha olumlu görüş bulunduğu söylenebilir. Kıbrıs'ta Türkiye'ye kıyasla personelin kaynaşmasının daha iyi olmasının çatışmaların çözümünde Qlµınlu rol oynadığı söylenebilir. Türkiye'nin daha çok mevzuatı kullanmayla, .Kıbris'm ise sendika üzerinden çatışma çözümüne gitmekte olduğu ifade edilebilif·{&~atışma çözümü daha çok yöneticilerin deneyimi ve vizyonuna bağlıdır, ülkelere göre değişmemektedir denilebilir.

Tutı:ı.ıı: J3u tema Kaçınma (3), Demokratiklik (2), Sonuç Alma (2), Şiddet (2), Aidiyeti(f), ŞiJ.sayef (kurumsallaşma) (1) ve Yönetim (1) şeklinde kodlardan meydana ŞO1~O~e~~r. Türkiye' de çatışmadan kaçınma davranışı sergilenmediği, Kıbrıs'ta dar soşya.L.çeyre ve güçlü informal ilişkiler gibi çeşitli nedenlerle daha çok kaçınma davı.-a.ı.11şırın.Jercih edildiği sonucuna varılabilir. İki ülke arasındaki tutum farklılıklarından c:lyll()igatik tavrın daha çok Kıbrıs'ta gösterildiği, Türkiye'de ise bu tavrın daha az i Syrgilendiği çatışmadan kaçınılmadığı söylenebilir. Kıbrıs'ta çatışmalar zamana /pıı:a.lglırken yada kendiliğinden çözüme ulaşması beklenirken Türkiye'de çatışmalarsQnuçlanana kadar taraflarca mücadeleye devam edilmektedir şeklinde ifade edilebilir.. Türkiye'de Kıbrıs'a kıyasla yöneticilerin çalışanlara karşı sözlü şiddet sahnelerinin.yaşandığı söylenebilir. Türkiye'de Kıbrıs'a kıyasla çalışılan kurumu sahiplenmenincdaha çok olduğu söylenebilir. Türkiye'de Kıbrıs'a kıyasla yöneticiye ve makaınma saygının daha belirgin olduğu, bunun da yönetim süreçlerinin tam. işlemesinde yöneticiye kolaylık sağladığı söylenebilir.

Fark Yok: Çatışmaya karşı tutum daha çok yöneticilerin kişilik yapısına bağlıdır, ülkelere göre değişmemektedir denilebilir.

Sonuç: Bu temaya ait kodlar, Derinleşme (2), Kazanan Taraf (1) ve Süre (1) şeklindedir. Türkiye'de çatışmaların sonucunda Kıbrıs'a kıyasla derinleşme gerçekleştiği şeklinde ifade edilebilir. Türkiye'de yöneticinin kazanıp çalışanın kaybettiği, kazan-kaybet stratejisine daha sık rastlanırken Kıbrıs'ta her iki tarafında kazandığı kazan-kazan stratejisine daha sık rastlanmaktadır denilebilir. Türkiye'de

Kıbrıs' kıyasla çatışma sonrası uzlaşmanın daha uzun zaman aldığı değerlendirilmektedir. Her iki ülkede de sıklıkla çatışma mevcudiyetiyle birlikte Türkiye'de Kıbrıs'a kıyasla daha fazla çatışma varlığından bahsedilebilir.

Düzey: Türkiye' de Kıbrıs' a kıyasla çatışmaların çeşidi, sertliğinin ve düzeyinin dajıa yüksek olduğu söylenebilir.

5.2.Öneriler

1. Tüm örgii,tl~ı:q.~ olduğu gibi eğitim örgütlerinde de çatışma olması kaçınılmaz olduğuna..gqı:~. yqrıeticilerin çatışma yönetimi ile ilgili hizmetiçi eğitim almaları sağlanmalıdır.
2. Çatışın~ ö~~~~~inde yönetimsel eksikliklerden kaynaklı çatışmalar en yüksek yüzdeyi .. oluşturrrıaktadır. Bu bakımdan yönetimsel becerilerin artırılmasına yönelikd¢ h.izjıi~tiçieğitim faaliyetleri düzenlenmelidir.
3. Yaşanan)ç~t{şl:p.1;1.la.ı:ın<düzeyinin düşük olması, fonksiyonel çatışmaların azlığı örgütte<y~~l~i:ye>değişimin azalmasına ve örgütün etliliğinin azalmasına yol açacağırıgan y§µ~ticil~rin çatışmaların etkili. yöµetimi konusunda daha duyarlı olması, '.' ~t9f~~.i\ise. umursamama davranışlarını, tümleştirmeye doğru yönlendirmeleri.. .Qn~rilebilir. Bu konuda eğitim politikalarında yapılacak değişiklikler bifa.ı:a.ştırmaylabelirlenebilir.
4. Okul yöneticilerii)ç~ışanlarca çatışmaya olan olumsuz tepki ve tutumları için olumluya döndüıi.i.lfüesiiçinçalışmalar yapabilirler.
5. Çatışmanın merke:z:inçle olan ve en çok etkilenen öğretmenlere de çatışma yönetimi k()nµsl.11ı1.q.a.Jıimetiçi eğitim verilebilir.
6. Çatışmaya, µ~geµ.qlaıı.a.q.a.letşi:z}ik algılarım ortadan kaldıracak yönetim süreçleri geliştirilip uygulanması sağlaııa,bilir.
7. Çatışma ile ilgili araştırma yapacakların yöneticileri kapsayan çatışma yönetim stratejileri, çatışma nedenleri ve çözümleri konulu nitel araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

Abacıoğlu, Mürüvvet. (2005). "Okul Müdürlerinin Çatışma Yönetimi Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Ataman, Göksel (2001) İşletme Yönetiminde Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitapevi, İstanbul

Aksoy, Ali. (2005). Örgütsel Çatışma. TİKİCİ, Mehmet (Ed.) Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler. (1). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Aksoy, Ali (2005). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler Çatışma Ed. Tikici, Mehmet Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2005

Allyn, Bacon. (1991). A Diagnastic Approach to Organizational Behavior. New York.

Ateş, Metin (2013) http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm adresi 10 Şubat 2013 tarihinde ziyaret edilmiştir.

Aydın Mustafa, (2010) Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Basım ve Yayım. Ankara, 2010

Aydın Mustafa, (2013). Eğitimde Örgütsel Davranış 1. Basım Gazi Kitapevi 2013 Ankara

Balcı, Ali, (1995) ...Qfgi.it~elGelişme, Pegem Yayıncılık, Ankara,1995

Baysal A.Can ve Er<.faj.V?JJekarslan (1996), Davranış Bilimleri, Avcıol Basım Yayım, İstanbul .1996

Barnard, Chester(lQ7L)!il.,The Functions of the Executieve. Cambridge, Massachtisettsi:Harvard Uni. Press. 1971.

Bozdoğan, Zülah(2004)ıEtkiliÖğretmenlik Eğitimi (1) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Budak Gülay (1999), İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol, İzmir Ticaret Odası Yay. No: 61, İzmir 1999

Budak, Gülay ve Budak Gönül (2004), işletme Yönetimi, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, 2004, İzmir

Bumin, Birol.(1990). Örgütlerde Çatışmanın Yönetimi. Ankara: Bizim Büro Basımevi.

Bursalıoglu, Ziya. (1974). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: A.Ü.E.F. Yayım, 1974.

Can, Halil(l999),0rganizasyon ve Yönetim, 5. Baskı, Siyasal Kitap Evi, Ankara

Çetin, Müıevver.(2010) Örgütsel Çatışma Sunusu http://www.bilisimegitim.com sitesiJŞIQ6.2010 tarihinde ziyaret edilmiştir.

Dicle, ÜJk.i!.(l974)<13iryönetim aracı olarak örgütsel haberleşme. Ankara, M.P.M. Y"ı:ıyım.,(12f74,

Don Hellriegel, John W.Slocum and Richard W.Woodman, (I998)0rganizational Behavior, Sth. Edition International Thomson Publishing, USA

Eren, Erol. (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.

Erdoğan, İrfan. (2010). Eğitim ve Okul Yönetimi, Alfa Yayınları, 2010, İstanbul

Ertekin, Yücel, (1976) Örgüt Ilıimi, TODAİE Yayınlan, No:174, Ankara

Ertürk, Mümin (2012) Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Basım, Yayım ve Dağıtım AŞ.

Gümüşeli, Ali Ülker.(1994). İzmir Ortaöğretim Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetim Biçimleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara

Gümüşeli, Ali Ülker (2013), Çatışma ve Kültür İlişkisi www.agumuseli.com adresinden 12 Mart 2013 tarihinde indirilmiştir.

Gümüşeli, Ali Ülker. (2006) Farklılıklara Tahammül Edebilmek, Artı Eğitim Dergisi, Mayıs 2006 16. Sayı

Güngör, M. (2008). Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz. İstanbul: Derin Yayınları.)

Karlı, Cihan (2007) İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi Öğretmen Algılarına Göre İstanbul İli Tuzla İlçesi Örneğinde Bir Araştırma , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Karip, Emin (2000). Çatışma.Yönetimi,PegemAYayınevi, Kızılay-Ankara

Keltner, J.W. (1994). The Management of Struggle. The Hampton Press, Inc., Cresskill, New Jersey.

Kırel, Çiğdem (2004), Editörlü kitap Prof.Dr. Sezen Ünlü, Sosyal Psikoloji, Çatışma, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Kırel, Çiğdem(2005), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Koçel, Tamer (2011) İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul

March, J.G.. H.A. Simon (1958) Organizations. New York: Wiley, 1958.

Mümin Ertürk (2012) İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Beta Yayınevi 4. Baskı İstanbul 2012

Öğretmenler Yasası KKTC Kamu Hizmetleri Komisyonu Başkanlığı khk.kamunet.net/docs/ogr_2009/25-1985.pdf 01/01/2013 tarihinde ziyaret edilmiştir.

Özgener, Alev Egemen, (2007) Ortaöğretim Yöneticilerinin Çatışma Yönetme Stratejileri, KKTC Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Özmen, F. Aküzüm, C.(2010) Okulların Kültürel Yapısı İçinde Çatışmalara Bakış Açısı Ve Çatışma Çözümünde Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi Cilt 2, Sayı 2, 2010

Pondy, L.R.(2011) "Organizational Conflict: Concepts and Models", Administrative Science Quarterly. Vol. 12, No. 2, 1967.

Rahim, M. A. (2011). Managing Conflict in Organizations. 4th ed. Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey

Robbins, Steph~n P.(1991), Örgütsel Davranışın Temelleri. (Çev: Öztürk, A.S.), New York: Prentice- Hall ınc., 1991.

Robbins,Stephen P. (1998), Organizational Behavior, Concepts, Controversies and Applications, Prentice Hall International Inc., New Jersey.

Ross,M.H. (1993). The Management of Conflict. Yale University Press, New Haven, Connecticut.

Rehberlik HizmetlerLYönetm~liğiMHliEğitim Bakanlığı Mevzuat Bankası, 2013 (http://orgm.meb.gov.tr/alt_sayfalar/mevzuat.html)

Thompson, L. (1998). The mind and heart of the negotiator. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Thompson, VictorA.(196T)Modem Organizations. Nw York: Alfred-A- Knoph, 1961.

Wolmer, HowardM, Mills. Donald L. (1966). Professionalization, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1966

www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=593 17 Haziran 2013 tarihinde ziyaret edilmiştir.

Yaman, E., Vidinlioğlu, Ö.,Çitemel, N. (2010). İşyerinde psikoşiddet, motivasyon ve huzur: Öğr'~flllenlerçok şey mi bekliyor? Psikoşiddetmağduru öğretmenler üzerine. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi Erişim: http://www.insanbilimleri.com 17 Ocak 2012 tarihinde ziyaret edilmiştir.

Yıldırım,Ali.,Şimşek,Hasan. (2011) Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.(8) Ankara:Seçkin Yayıncılık

EKLER

EK-1 Mesleki Teknik Öğretim Dairesinin İzin Belgesi

KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EGİTİM, GENÇLİK VE SPOR BAKANLIGI
MESLEKİ TEKNİK ÖGRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜGÜ

Sayı:MTÖ.0.00-13-13/ 13:1- 290cak2013

Sayın Fazlı Akarsu
Elektrik Öğretmeni,

İlgi yazınızda, müdürlüğümüze bağlı okullarda görev. yapan Türkiye Cumhuriyeti'nden görevli öğrl:)trneiiere yönelik olarak "KKTC'de Yurt Dışı Görevinde **Olan Öğretmenlerin Çatışmalara Bakış** Açısı, Yaşadıkları. Çıattşmalar ve Çatışma **Çözümünde Yöneticilerin** Li(icrlik Davramşlarma Yijnelik Durum Çahşması" konulu anket uygulama istemiyle izin talebinde bulundunuz.

Talebinizle ilgili olarak Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğünce yapılan incelemede, anketi uygulamanız uygun görülmüştür. Ancak sözkonusu anket yapılmadan önce ilgili okul müdürlükleri ile istişarede bulunup anketin ı:ıe zaman uygulanacağı birlikte. saptçl.11lıahdır. Keza, **anket uygulama çalışmasından** sonra da so:ntıçlarmm Talim ve Terbiye Dairesi **Müdürlüğü'ne de ulaştırılması gerekmektedir.**

Bilgi edinmenizi ve gereğini saygı ile rica ederim.

Metin Gültekin
Müdür

Dağıtım:
-Tüm Okullar

GH/NK

Tel (90) (392) 228 3136 – 22 82257
Fax (90) (392) 227 8727
E-mail meb@mebnet.net
Lefkoşa-KIBRIS

EK-2 Genel Orta. Öğretim Dairesinin İzin Belgesi

KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR BAKANLIGI
GENEL ORTA ÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜGÜ

Sayı: GOÖ.0.00.35-A/12/13-289 29.01.2013

Sayın Fazlı Akarsu,

İlgi: 21.01.2013 tarihli başvurunuz.

Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'nün TTD.0.00.03-12-13/96 sayı ve 28.01.2013 tarihli yazısı uyarınca ilgi başvurunuz incelenmiş olup müdürlüğümüze bağlı okullarda uygulanmak üzere hazırlanan "KKTC'de Yurt Dışı Görevinde Olan Öğretmenlerin Çatışmalara Bakış Açısı, Yaşadıkları Çatışmalar ve Çatışma Çözümünde Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Yönelik Durum Çalışması" konulu anket sorularının uygulanması müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Ancak anketi uygulamadan önce ankete katılacakların bağlı bulunduğu okul müdürlüğüyle istişarede bulunulup, anketin ne zaman uygulanacağı birlikte saptanmalıdır.

Anketi uyguladıktan sonra sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne **ulaştırılması gerekmektedir.**

Bilgilerinize saygı ile rica ederim.

Mehmet S. Kottay
Müdür

MH/PC

Tel (90) (392) 228 3136 – 228 8187
Fax (90) (392) 227 8639
E-mail meb@mebnet.net
Lefkoşa-KJBRIS

EK-3 İlköğretim Dalreslntn İzin Belgesi

(@

KUZEYKillRIS TÜRK CUMHURİYETİ
I\ıIİLLİEGİTİl\1. GENÇLiI<VE SPOR BAKANLIGI
İLKÖGRETİM D.A,İRESİMİ)"DÜRLÜGÜ

Sayı: İÖD.0.00-35/2013/1B -145

Lefkoşa, 29 Ocak 2013

Sayın Fazlı AKARSU,
Mesleki Teknik Öğretim Dairesi,

"KKTC'de Yurt Dışı Görevinde Olan Öğretmenlerin Çatışmalara Bakış Açısı, Yaşadıkları Çatışmalar ve Çatışma Çözümünde Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına **Yönelik Durum Çalışması"** konulu görüşme soruları Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş ve *Müdürlüğümüze bağlı ilkokullarda* uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Çalışmayı uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması, çalışmanın gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması ve uygulama tamamlandıktan sonra da **sonuçların Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü**'ne iletilmesi hususunda bilgi ve gereğini saygı ile rica ederim.

MrBll.nı.in PAŞA
Müdür

/AA

Tel (90) (392)2283136 228 6893
Fax (90)(392) 228 7158
E-mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KKTC

ÖZGEÇMİŞ

Araştırrrıacı.Fazlı Akarsu, 1971 yılında Ordu'da doğdu. ilkokul öğrenimine İstanbul'da "b~Ja.<:i.l .. İlkokul, ortaokul ve lise eğitimini Ordu'nun Ünye ilçesinde tamamladı.. Mii:Ôm.ara. Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Elektrik Elektronik Öğretmenliği Bölümü\Qğretmenliğini 1988 yılında kazanarak kaydoldu. 1992 yılında mezun oldu.

1992 yılında İstanbul Bayrampaşa'da bulunan İnönü Teknik ve Endüstri Meslek Lisesinde öğre:tmenlik görevine başladı. 1994 yılı içinde askerlik görevini İzmir ve İstanbul'da olmak üzere tamamladı. 1995 yılı başında Tekrar İnönü Teknik ve Endüstri Meslek Lisesinde öğretmen olarak göreve başladı. 12 yıl süren bu okuldaki görevinde Bölüm Şefliği görevini yürüttü. Bu sırada Toplam Kalite Yönetimi konusunda çeşitli eğitimh~ralarak bu alanda uzmanlaştı ve eğitimler verdi.

Daha sonra 2004 yılında Ordu Endüstri Meslek Lisesinde öğretmen göreve başladı. 2005 yılı başında Ordu İl Milli Eğitim Müdürlüğü Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri Yöneticisi olarak görevlendirildi. Bu görevi 2008 yılına kadar devam etti. Aynı yıl yurtdışı öğretmenler için açılan yazılı ve temsil yeterliliği sınavlarını kazanarak Kıbrıs, Lefkoşa Büyükelçiliği nezdinde öğretmen olarak görevlendirildi. Kıbrıs'ta branşına ait öğretmenlik görevlerini Haspolat Meslek Lisesi, Sedat Simavi Endüstri Meslek Lisesi ve Çıraklık ve Yetişkin Eğitimi Merkezinde yaptı. Ayrıca yine Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Mesleki Teknik Öğretim Dairesi'nde Uzman olarak 2 yıl süreyle çalıştı. Kıbrıs'taki görevi toplam 5 yıl sürdü. Halen Kıbrıs'taki görevini tamamlamış durumda ve Türkiye'de bir okula atanmak için beklemektedir.

Önemli bir özelliği ileri seviyede bilgisayar donanımı, ofis programları kullanımı bilgisine sahiptir. Özel sektörde elektrik [illegible] bilgisayar teknik servisi, bilgisayar kurslarında öğretmenlik, dershanecilik, özel kurs girişimleri gibi deneyimleri vardır. Çeşitli anonim şirketlere ortak olup [illegible] kurullarında görev almıştır. Evli ve 2 çocuk sahibidir.